

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Chaire en développement local de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec et du ministère des Régions du Québec.

#### Comité de direction

Brahim Meddeb  
Paul Prévost

#### Graphisme

Clémence Bergeron

#### Édition

Normande Lapointe  
Imprimerie Chicoutimi LT inc.

#### Secrétariat

Marie Gaudreault

#### Comité de lecture et de rédaction

Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*  
Mario Carrier, *UQAT*  
Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneurship*  
André Joyal, *UQTR*  
Serge Côté, *UQAR*  
Denis Martel, *UQAC*  
Bruno Jean, *UQAR*  
Louis Dussault, *UQAC*  
Louis Jacques Filion, *École HEC*  
Yvon Gasse, *U. Laval*  
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*  
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*  
Jean-Pierre Collin, *INRS Urb.*  
Gilles Paquet, *U. Ottawa*  
Marielle Tremblay, *UQAC*  
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*  
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*  
Robert Whealand, *U. New Orleans*  
Pierre Hamel, *U. Montréal*  
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*  
Jean Desrocher, *U. Sherbrooke*  
Juan-Luis Klein, *UQAM*  
Réjean Landry, *U. Laval*  
Bernard Pecqueur, *U. de Grenoble*  
Anne Gilbert, *U. Ottawa*  
Louis Guay, *U. Laval*  
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*  
Marguerite Mendell, *U. Concordia*



<b>Six types de propriétaires-dirigeants de PME</b> .....	5
Louis Jacques Filion	

<b>L'essaimage : un processus dynamique</b> .....	19
Nathalie Arseneault, André Belley et Jean Lorrain	

<b>L'enseignement de l'entrepreneuriat technologique dans une école d'ingénieurs. Réflexion sur une expérience pédagogique</b> .....	31
Richard Thibault, Hélène Beaulieu, Sylvie Laferté et Gilles Saint-Pierre	

<b>Valeurs et croyances organisationnelles dans les codes d'éthique des entreprises manufacturières</b> .....	47
Michel Dion	

<b>Un processus de développement local</b> .....	57
Anne-Marie Grenier, Paul Prévost et Suzanne Garon	

<b>L'insularité : ses atouts pour le développement local</b> .....	69
Serge Côté	

<b>Décentralisation et fiscalité en Afrique: des enjeux majeurs</b> .....	73
Jacques Gagnon	

#### NOUVELLES DE L'ENTREPRENEURSHIP

<b>La relève dans l'entreprise familiale</b>	
<b>Comment faire passer les descendants d'un rôle de figurant à un rôle de réalisateur ?</b> .....	83
Yvon G. Perreault	

#### DOSSIER

<b>Jocelyna Dubuc et le Centre de santé d'Eastman : une passion contagieuse</b> .....	93
Danielle Luc, Céline Bareil et Louis Jacques Filion	

# B

# accalauréat administration des affaires \*

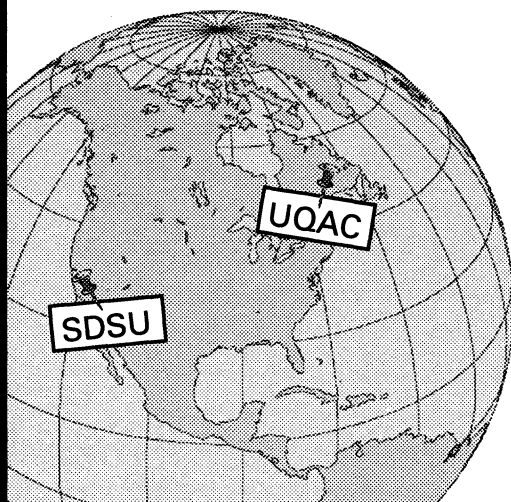
## CHOISIR LE NOUVEAU BACCALAURÉAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES\* C'EST :

- Voir plus loin.
- Acquérir les compétences requises aux gestionnaires des années 2000.
- Développer des compétences polyvalentes et suffisamment spécialisées dans différents domaines:  
**finance, gestion des ressources humaines, marketing,**

**gestion internationale.**

- Acquérir simultanément le diplôme de BAA de l'UQAC et celui de l'Université de San Diego (Californie) (une première au Canada et au Québec).
- Opter pour des aventures internationales et de séjour à l'étranger partout dans le monde.

\* en voie d'approbation



Université  
du Québec  
à Chicoutimi

### Renseignements supplémentaires

Module des sciences de l'administration  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011, poste 2480

Télécopieur: (418) 545-5012

[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

TOUT UN MONDE. TOUT UN AVENIR.

---

## MOT DE LA DIRECTION

---

Le présent numéro de la Revue Organisations et Territoires propose une série d'articles sur une variété de thèmes en gestion liés à l'entrepreneursip, le développement local et la culture organisationnelle

Cinq articles traitent ainsi la problématique de l'entrepreneursip et des PME. Tout d'abord, Louis Jacques Filion propose une typologie originale permettant de distinguer les profils des propriétaires-dirigeants et de mieux prédire leurs comportements. Puis, Nathalie Arsenault, André Belley et Jean Lorrain décrivent la dynamique du processus d'essaimage. Danielle Luc, Céline Bareil et Louis Jacques Filion tracent de façon exceptionnelle la passion contagieuse d'une femme d'affaires québécoise, Madame Jocelyna Dubuc, dont le parcours en entrepreneursip est non seulement visionnaire mais aussi exemplaire. Yvon G. Perreault livre les « Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneursip » avec un article sur le processus de relève dans l'entreprise familiale. Richard Thibault, Hélène Beaulieu, Sylvie Laferté et Gilles Saint-Pierre exposent une réflexion sur une expérience liée à l'enseignement de

l'entrepreneuriat technologique dans une école d'ingénieurs.

Ce numéro présente également une étude sur l'éthique de gestion des affaires. Michel Dion propose une analyse intéressante décrivant l'importance des valeurs et croyances organisationnelles dans les codes d'éthique des entreprises manufacturières.

Deux articles se penchent sur la question du développement local. Anne-Marie Grenier, Paul Prévost et Suzanne Garon présentent les résultats d'une étude empirique portant sur l'évaluation d'une expérience originale à Verdun. Serge Côté dresse les atouts de l'insularité pour le développement communautaire. Enfin, Jacques Gagnon propose un certain nombre de mesures permettant d'optimiser l'impact de la décentralisation et de la fiscalité sur le développement économique local en Afrique.

Comme vous le constaterez à la lecture de ce numéro, les articles regroupés sont très riches et portent sur des thèmes d'actualité.

Paul Prévost  
Univertisé de Sherbrooke

Brahim Meddeb  
Université du Québec à Chicoutimi

# 1 % d'investissement fait toute la différence.

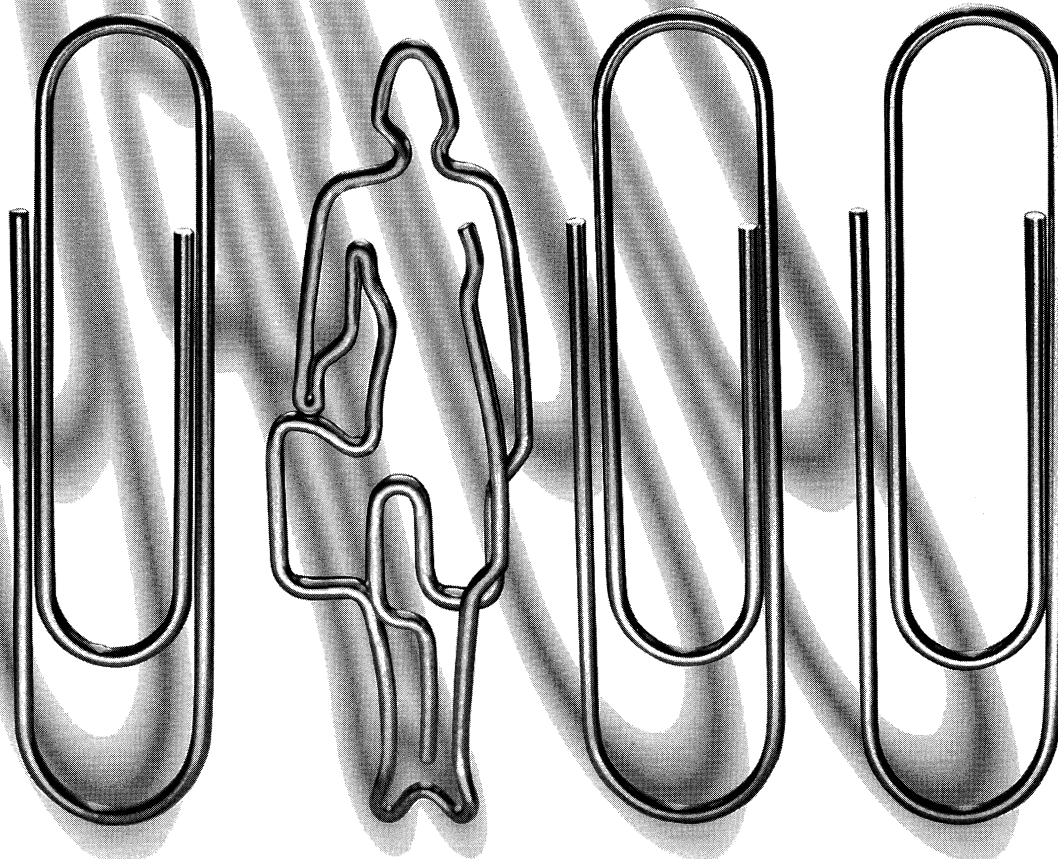
## Réservez 1 % de votre masse salariale à la formation et obtenez 100 % de rendement.

Si la masse salariale de votre entreprise excède 250 000 \$, vous pouvez tirer profit de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. En investissant 1 % en formation, vous faites un placement particulièrement rentable pour votre entreprise. En effet, lorsque votre personnel reçoit une formation dans le cadre de son travail, il acquiert de nouvelles compétences, est plus motivé et plus productif. Sa plus grande efficacité et son meilleur rendement contribuent à augmenter la rentabilité de votre entreprise et à vous donner un réel avantage concurrentiel.

Consultez vos conseillers d'Emploi-Québec. Ils vous renseigneront sur les divers aspects de la Loi et vous aideront à prendre les meilleures décisions concernant vos besoins en formation.

Ligne Info 1 % : 1 888 EMPLOIS

Adresse Internet : [www.mss.gouv.qc.ca](http://www.mss.gouv.qc.ca)





---

# Six types de propriétaires-dirigeants de PME

Louis Jacques Filion  
Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter  
École des HEC de Montréal

---

## Introduction

On ne peut aborder le domaine de l'entrepreneuriat sans parler de typologies. Elles s'avèrent particulièrement utiles dans un domaine où il existe une grande diversité de personnes, d'approches, de façons de penser et de faire. L'intérêt pour les typologies est aussi grand chez les chercheurs que chez les enseignants, les intervenants ou les praticiens eux-mêmes. Elles deviennent particulièrement utiles et stimulantes lors d'études de cas portant sur diverses catégories entrepreneuriales : entrepreneurs en croissance, intrapreneurs, propriétaires-dirigeants de PME, entrepreneurs coopératifs et collectifs, travailleurs autonomes, technopreneurs ou autres. Elles permettent d'aller plus loin dans l'analyse des éléments de cohérence de chaque cas étudié. Elles permettent à chaque acteur entrepreneurial de mieux se situer et d'améliorer sa propre cohérence. Elles permettent aux collaborateurs, fournisseurs, clients, employés, étudiants qui sont en contact avec cet acteur entrepreneurial de mieux comprendre sa logique et de mieux s'intégrer dans le système relationnel de ce dernier. Il existe déjà un certain nombre de typologies dans notre champ d'étude de l'entrepreneuriat. Nous mentionnons les plus courantes avant d'en suggérer une qui porte sur les propriétaires-dirigeants de PME. Ce texte présente une version modifiée et simplifiée de

publications antérieures sur le sujet<sup>1</sup>. Il s'insère dans la continuité d'un texte qui introduisait le champ de l'entrepreneuriat<sup>2</sup> et en complément de plusieurs travaux réalisés sur cette problématique<sup>3</sup>.

## Typologies d'entrepreneurs, de PME et de propriétaires-dirigeants de PME

Il existe un bon nombre de typologies en entrepreneuriat et en PME. Elles sont de valeur et d'utilité inégales. Elles ont été construites en fonction d'objectifs et à partir de méthodologies et d'échantillons très différents. Nous n'en rapportons ici que quelques-unes, soit celles auxquelles les spécialistes de l'entrepreneuriat se réfèrent le plus fréquemment<sup>4</sup>.

En ce qui a trait aux typologies entrepreneuriales, Smith demeure un des classiques<sup>5</sup>. Ses deux types, l'artisan, soit la personne de métier qui se lance en affaires, d'une part et, d'autre part, l'entrepreneur d'affaires, soit la personne à l'affût d'occasions d'affaires dans quelque secteur que ce soit, permettent de classer un très grand nombre d'entrepreneurs. Il a considéré l'entrepreneur technologique comme faisant partie d'une catégorie à part. Dans sa grille pour évaluer l'idéologie d'affaires et du management, Gasse a

**Tableau 1. Quelques typologies entrepreneuriales**

Auteurs	Date	Typologies
Smith	1967	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'artisan 2. L'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
Laufer	1974	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
Chicha et Julien	1979	Trois catégories de PME 1. Traditionnelles 2. Entrepreneuriales 3. Administratives
Vesper	1980	Au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls 2. Bâtisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants 4. Multiplicateurs de modèles existants 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomerats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes
Julien et Marchesnay	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Filion	1988	Deux types de PME : 1. La classique 2. La comète
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne - basé sur leurs aspirations : 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 5. Managérial
Filion	1996 1999 b et d	Deux types d'entrepreneurs : 1. Opérateur 2. Visionnaire
Filion	1999 e	Deux types de travailleurs autonomes : 1. Volontaires 2. Involontaires

élaboré deux types d'idéologie entrepreneuriale : l'idéologie de l'entrepreneur artisan et celle de l'entrepreneur d'affaires<sup>6</sup>. Lorrain et Dussault ont analysé le comportement de gestion de chacun des deux types identifiés par Smith. Ils ont trouvé que la gestion de l'entrepreneur opportuniste apparaissait plus équilibrée<sup>7</sup>. Collins et Moore sont aussi parmi les chercheurs qui ont apporté une clarification additionnelle en montrant les différences dans les comportements ainsi que les intérêts d'apprentissage des acteurs entrepreneuriaux qui évoluent au sein d'organisations (intrapreneurs) et ceux qui créent leur propre entreprise (extrapreneurs)<sup>8</sup>. Ils ont ainsi établi une distinction entre l'entrepreneur décrit par Schumpeter qui est une personne qui apporte de l'innovation, de la nouveauté dans l'organisation dans laquelle elle œuvre, et un nouveau type d'entrepreneur auquel ils faisaient référence et qui représente davantage la norme de nos jours

lorsque nous faisons référence à l'entrepreneur, soit la personne qui se lance en affaires<sup>9</sup>.

Laufer reprend le type de l'entrepreneur artisan de Smith, mais elle établit trois types d'entrepreneurs d'affaires<sup>10</sup>. Chicha et Julien présentent la première typologie développée à partir de données empiriques au Québec et au Canada<sup>11</sup>. Vesper n'a pas pris de chances et a intégré tout ce qui bougeait. Sa typologie est basée sur ses observations de divers acteurs entrepreneuriaux rencontrés au cours de sa carrière<sup>12</sup>. Julien et Marchesnay ont suggéré deux types de propriétaires-dirigeants de PME : l'un est axé sur la croissance (CAP) l'autre sur la pérennité (PIC)<sup>13</sup>. À partir des racines conçues par leurs dirigeants pour établir leur système d'activités gestionnaires<sup>14</sup>, Filion a suggéré deux types de PME : la classique et la comète. Le *tableau 2* ci-dessous montre des caractéristiques de chacune<sup>15</sup>.

**Tableau 2. Caractéristiques de deux types de PME : la classique et la comète**

Éléments	La classique	La comète
Type de propriétaire-dirigeant	Opérateur	Visionnaire
Objectifs du propriétaire-dirigeant	Pérennité	Croissance
Philosophie d'action	Constance	Innovation
Principales activités du propriétaire-dirigeant	Gestion des opérations courantes	Stratégie, marketing, ventes, développements. Identification de solutions aux problèmes de trésorerie
Employés	Stabilité. Sens d'appartenance	Motivation élevée. Autonomie
Postes de travail	Définitions de tâches, au moins en ce qui a trait à l'essentiel	Évolution constante des tâches et de la façon de s'organiser pour les réaliser
Structure	Simple	Organique. Révisions et ajustements continus
Délégation	Peu	Très grande
Communications	De haut en bas, souvent non verbales	En tous sens, fréquentes
Reconnaissance	La relation avec le propriétaire-dirigeant constitue le facteur principal	La capacité d'accomplir des choses nouvelles et différentes rapidement ainsi que l'apprentissage partagé avec le propriétaire-dirigeant constituent les facteurs principaux

Lafuente et Salas ont introduit dans leur typologie les dimensions du risque et de l'entreprise familiale<sup>16</sup>. Ce sont là des dimensions fort pertinentes où nous pouvons aussi considérer des niveaux : certains dirigeants évoluent à partir de niveaux de risques élevés de façon plus fréquente que d'autres, certains voient le risque comme une dimension cyclique dont il faut tenir compte lors du lancement de nouveaux produits. Quoiqu'il en soit, il s'agit là d'une dimension capitale dans l'activité entrepreneuriale. Fillion a suggéré cinq types d'intrapreneurs qui correspondent à autant de niveaux intrapreneuriaux : végétatif, bienveillant, engagé, innovateur, visionneur<sup>17</sup>. Il a proposé deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire<sup>18</sup>. Il a observé deux types de travailleurs autonomes : des volontaires et des involontaires<sup>19</sup>.

Mentionnons ici que la montée du travail autonome a été majeure au Québec et au Canada au cours de la dernière décennie. Tandis que les travailleurs autonomes ont contribué pour plus de 50 % des nouveaux emplois créés au Québec au cours des trois dernières années de la décennie 1990, le pourcentage des travailleurs autonomes involontaires n'a aussi cessé de croître et se situerait entre 20 % et 25 % selon quelques recherches menées au cours des années 1990<sup>20</sup>. Ceci entraîne des conséquences non négligeables quant à la façon de former et de soutenir les gens qui se lancent en affaires.

Julien a suggéré une typologie multicritère pour mieux définir les PME<sup>21</sup>. Après avoir présenté les critères sous-jacents aux principales typologies des PME décrites dans la littérature, il suggère un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs placés sur un continuum en vue de définir une PME. Les principaux critères retenus sont : taille, secteur, marché, niveau d'indépendance et de centralisation, type de stratégie et de technologie.

Un questionnaire soumis par la poste ou par téléphone auprès de 1 344 répondants en vue d'identifier le portrait robot et le socio-style de créateurs d'entreprises en France a permis de classer ces derniers en quatre grands types : rebelles (28 %), matures (41 %), initiés (25 %), débutants (6 %)<sup>22</sup>. Un entrepreneur d'expérience, enseignant l'entrepreneuriat et agissant comme conseiller auprès de personnes qui se lancent en affaires depuis de nombreuses années, a identifié trois types principaux comptant chacun quatre sous-types : le gestionnaire, le « futurible », l'humaniste<sup>23</sup>.

**Les typologies sont particulièrement utiles pour l'éducation et pour l'éducation entrepreneuriale, car elles permettent aux personnes qui se préparent à jouer un nouveau rôle de mieux se situer et de mieux définir les apprentissages requis pour y parvenir.**

Évidemment, il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classer tous les entrepreneurs et tous les propriétaires-dirigeants de PME. À la limite, chaque cas est unique. Toutefois, l'intérêt d'une typologie consiste à mieux comprendre les points d'ancrage, l'ensemble du système de valeurs et de pensée, et à pouvoir se donner des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur. Les typologies sont particulièrement utiles pour l'éducation et pour l'éducation entrepreneuriale, car elles permettent aux personnes qui se préparent à jouer un nouveau rôle de mieux se situer et de mieux définir les apprentissages requis pour y parvenir. Cela permet aussi à ces acteurs entrepreneuriaux en devenir de comprendre qu'ils peuvent demeurer eux-mêmes, bâtir leur savoir-être entrepreneurial à partir de leur savoir-être actuel. C'est dans cette optique qui vise à relativiser les modèles en vue de l'apprentissage que la typologie qui suit est suggérée.

## Six types de propriétaires-dirigeants de PME

Nous suggérons ci-dessous une typologie de propriétaires-dirigeants de PME originalement dégagée de l'étude d'une centaine de cas d'entrepreneurs ayant créé une PME au Québec, puis de l'étude empirique approfondie sur le terrain d'une vingtaine de propriétaires-dirigeants de PME dans quatre pays : Finlande, Suède, Écosse et Suisse. La méthodologie utilisée est celle des systèmes souples développée par Checkland<sup>24</sup> et adaptée par Filion<sup>25</sup> à l'étude d'acteurs entrepreneuriaux. Cette méthodologie permet de comparer les modes de pensée d'un acteur organisationnel en relation du système d'activités qui s'en suit. Les quatre règles de base de l'analyse systémique ont été suivies pour établir la cartographie du mode de pensée systémique de ces propriétaires-dirigeants de PME. Ces règles sont : interrelation, information, hiérarchie et contrôle. Nous avons aussi identifié les valeurs de ces propriétaires-dirigeants, en particulier en ce qui a trait aux raisons d'être de leur entreprise. Il s'agissait de savoir pourquoi ils avaient créé une entreprise et quelle place occupait cette entreprise dans leur vie. Les modèles semblables par rapport à la racine des systèmes – ce qu'on veut faire – et à la modélisation, le plus souvent implicite des systèmes d'activités qui en découlent, – comment on compte s'organiser pour le faire – ont été regroupés en vue d'établir des modèles types tels qu'ils sont présentés ici. Le *tableau 3* qui suit donne les six types qui sont ensuite expliqués.

**Tableau 3. Six types de proprio-dirigeant de PME**

• le bûcheron	• le bricoleur
• le papillon	• le converti
• le libertin	• le missionnaire

### Le bûcheron

Il n'aime pas la foule. Lorsqu'il parle avec quelqu'un, il a l'impression de perdre son temps. Il est ambitieux et possède de bonnes capacités de travail. Il aime faire des choses. En fait, lorsqu'il travaillait en grande entreprise ou pour les autres, il accomplissait le double de la quantité de travail de n'importe qui d'autre. C'est là qu'il a acquis la conviction que pour recevoir son véritable dû, il se devait d'aller travailler pour lui-même. Il aime aiguïser sa scie et couper du bois. Il le fait bien, mieux et plus rapidement que la plupart des autres. De l'aube au crépuscule, il abat une quantité de travail beaucoup plus grande que la moyenne.

**L'analyse présentée ici suggère six types de proprio-dirigeant de PME: le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire.**

Lorsque les gens qui achètent ses produits en veulent davantage – en particulier à cause de leur qualité – il engagera du personnel et leur fera aussi couper du bois. Comme il définit la norme du travail à accomplir à partir de ce qu'il produit lui-même, il sera la plupart du temps insatisfait tant de la qualité que de la quantité de travail accompli par les gens qu'il aura engagés. Il préfère ceux qui travaillent dur et bien comme lui. Sa culture organisationnelle est axée sur la production.

Il se peut qu'à un certain moment de sa carrière, il cesse de ne regarder que les arbres pour jeter un coup d'oeil à l'ensemble de la forêt. S'il atteint ce premier niveau de pensée stratégique, l'entreprise qu'il dirige pourra commencer à vraiment croître. On s'attaquera le plus souvent au marché des produits potentiels connexes, et c'est à partir de là qu'on développera.

**Le bûcheron demeure le type le plus courant de proprio-dirigeant de PME. Certains bûcherons qui auront réussi, deviendront éventuellement des missionnaires.**

Le bûcheron demeure le type le plus courant de proprio-dirigeant de PME. Certains bûcherons qui auront réussi, deviendront éventuellement des missionnaires.

### **Le papillon**

Il aime s'impliquer intensément mais cela ne dure pas longtemps. Il aime butiner. Il lance des entreprises et les vend. Il reprend des entreprises en difficulté et les revend. Il achète des entreprises, y coupe les coûts d'opération, y apporte quelques changements clefs et les vend. Il aime que les choses se fassent rapidement. Il peut évaluer rapidement aussi bien les forces et les faiblesses que le marché potentiel d'une entreprise. C'est un type sociable qui compte beaucoup de relations. Lorsqu'il regarde une entreprise en difficulté, il pense à une de ses relations qui pourrait acheter telle partie de la production, à une autre à qui on pourrait sous-traiter la production en partie ou en totalité, à une autre qui a mis sur pied une méthode pour réduire les coûts de distribution dans un des secteurs d'opération concernés, à une autre qui achèterait des quantités appréciables d'un des produits concernés s'il n'était que légèrement modifié, etc.

**Le papillon lance des entreprises et les vend. Il reprend des entreprises en difficulté et les revend. Il achète des entreprises, y coupe les coûts d'opération, y apporte quelques changements clefs et les vend.**

Mais les choses doivent continuer à bouger, autrement tout perd de l'intérêt et il commence à regarder ailleurs. Et vu que c'est un type qui rencontre beaucoup de gens, les occasions sont multiples. Tout ce qu'il regarde est vu à partir d'un point de vue bien précis : où et comment tirer un bon bénéfice ? Lorsqu'il regarde des entreprises, on peut détecter des signes de piastres dans ses yeux. Et derrière ses yeux, un petit ordinateur calcule continuellement ce que pourraient être les profits si on procédait à tel ou tel réajustement dans l'entreprise qu'on est en train de visiter.

Le papillon s'apparente à ce qui est temporaire, occasionnel, passager. On pourrait le décrire comme une girouette, un opportuniste, un séducteur, un caméléon. Son style, ses goûts, ses intérêts sont en mutation permanente. Il est stimulé par ce qui est différent et toujours fortement attiré par la nouveauté. Lorsqu'il vieillira, s'il décide de se brancher dans une entreprise, il risque fort de devenir un libertin.

**Le papillon s'apparente à ce qui est temporaire, occasionnel, passager. On pourrait le décrire comme une girouette, un opportuniste, un séducteur, un caméléon. Son style, ses goûts, ses intérêts sont en mutation permanente.**

### **Le libertin**

Il aime le loisir, le divertissement, la fête, le jeu. Il mène une vie sociale active. Il regarde la pratique d'au moins un sport comme une activité vitale pour lui. Celui auquel il accorde le plus de temps variera au cours des années. Cela sera aussi lié à l'évolution de son système de relations.



Il voit son entreprise comme un support financier, comme un moyen qui lui permet de gagner les ressources suffisantes pour vaquer à ses autres activités qui l'intéressent vraiment. Souvent, il est dans un domaine cyclique, ce qui l'amènera à travailler fort pendant certaines périodes de l'année puis à se laisser aller à la pratique de ces autres activités qui l'intéressent pour le reste du temps. Il ne se sent pas impliqué émotivement par son entreprise, comme c'est le cas du converti, par exemple. Il tente de délimiter ce qu'il fait à ce qui rapporte, à ce qui est payant pour pouvoir profiter au maximum de ses autres activités qu'il aime vraiment mais qui l'obligent à travailler s'il veut être en mesure de continuer à les pratiquer. L'entreprise est vue comme un moyen, parfois même une contrainte nécessaire, qui lui permet de faire ce qu'il aime vraiment.

Souvent, il vient d'un milieu aisé où il a passé une bonne partie de sa jeunesse à pratiquer des sports et/ou à s'accorder du temps pour les loisirs. Parfois, il en est à la troisième ou quatrième génération de propriété familiale de l'entreprise.

Un certain nombre de libertins remplaceront graduellement la pratique de certains de leurs sports et activités de loisirs par une implication sociale ou politique.

**Le libertin voit son entreprise comme un support financier, comme un moyen qui lui permet de gagner les ressources suffisantes pour vaquer à ses autres activités qui l'intéressent vraiment. Souvent, il est dans un domaine cyclique, ce qui l'amènera à travailler fort pendant certaines périodes de l'année puis à se laisser aller à la pratique de ces autres activités qui l'intéressent pour le reste du temps.**

## **Le bricoleur**

Il consacre toute son énergie et tous ses temps libres à son entreprise. Il a un autre emploi, officiel celui-là, mais il ne le conserve que par besoin de sécurité et parce qu'il contribue à lui permettre de mieux supporter son entreprise. Celle-ci constitue d'ailleurs le « hobby », le violon d'Ingres, le passe-temps par excellence. C'est là où il voit les possibilités de se réaliser et de réaliser ses aspirations. C'est pourquoi il y investit toutes les ressources qui lui sont disponibles afin de la faire se développer le plus possible.

Le bricoleur demeure divisé entre des activités qui impliquent des logiques de fonctionnement fort différentes. Dans son « emploi officiel », il opère à un niveau relativement bas ou tout au plus intermédiaire. Il n'a pas à solutionner ni à prendre des décisions qui impliquent un haut niveau de complexité.

À cause de cette conjoncture, son expérience ne lui apprend pas à établir des distinctions entre les différents niveaux de décisions, ce qui en fait un proprio-dirigeant qui aura longtemps des difficultés à bien articuler ses décisions stratégiques, car il est conditionné par son activité principale de tous les jours à prendre des décisions opérationnelles et à l'occasion administratives.

En fait, il lui faudra beaucoup de temps avant d'arriver à prendre une des premières décisions stratégiques importantes : celle de quitter son « emploi officiel » afin de se consacrer entièrement à son entreprise. Et il continuera à évoluer pendant des années entre ces deux logiques de fonctionnement et de niveaux différents : celle de son « emploi officiel » et celle du bricolage de sa petite entreprise où il continuera longtemps à s'occuper littéralement de tout, même après avoir embauché du personnel.

Certains bricoleurs deviendront des bûcherons, d'autres des convertis mais tous finiront par mon

**Le bricoleur consacre toute son énergie et tous ses temps libres à son entreprise. Il a un autre emploi, officiel celui-là, mais il ne le conserve que par besoin de sécurité et parce qu'il contribue à lui permettre de mieux supporter son entreprise. Celle-ci constitue d'ailleurs le « hobby », le violon d'Ingres, le passe-temps par excellence.**

trer des tendances du libertin car ils auront acquis un mode de fonctionnement double ou multiple impliquant une activité en vue d'en supporter une autre, celle où on se réalise vraiment.

### **Le converti**

Il a trouvé « l'affaire ». Par conséquent, tout dans sa vie découle de cette découverte fondamentale. La plupart du temps, cela représente le début d'une nouvelle carrière pour lui. Cela faisait des années qu'il recherchait quelque chose, ce quelque chose qui lui permettrait de vraiment se réaliser, d'utiliser son potentiel dans un sens vraiment positif. Il l'a finalement trouvé. C'est maintenant l'obsession.

Attention aux commentaires que vous lui ferez sur cette nouvelle entreprise qu'il vient de lancer ou d'acquérir : il s'agit là de quelque chose de sacré, de quelque chose dans lequel il est déjà profondément impliqué avec toute sa capacité émotive. Il s'est bâti une logique d'une cohérence rigoureuse qui explique tout ce qui s'y fait. Cette logique semble entourer « l'affaire » d'un halo protecteur. Infidèles, croyants en d'autres religions ou même vous, observateurs sceptiques, demeurez circonspects dans vos remarques. Vous pourriez rapidement devenir l'objet de ses « foudres célestes ».

En fait, le converti en est rapidement venu à regarder le monde comme divisé entre les « pour » et les « contre » : d'un côté celles et ceux qui aiment et qui supportent ce qu'il fait, et de l'autre tous les autres. Il tend à survaloriser celles et ceux qui font et pensent comme lui et il demeure sceptique au sujet des autres : ce ne sont peut-être pas des gens totalement corrects... puisqu'ils n'ont pas encore découvert la voie... et qui sait ce qui leur manque pour expliquer qu'ils n'ont pas encore trouvé.

Il ressent un véritable plaisir à faire des choses plus qu'à en observer les résultats, parce que dans tout ce qu'il fait, il est convaincu qu'il est en train d'accomplir une étape, si petite soit-elle, pour permettre à son rêve de se réaliser.

**Le converti ressent un véritable plaisir à faire des choses plus qu'à en observer les résultats, parce que dans tout ce qu'il fait, il est convaincu qu'il est en train d'accomplir une étape, si petite soit-elle, pour permettre à son rêve de se réaliser.**

Il se voit comme quelqu'un qui a été doté de qualités particulières qu'il doit mettre au service de son projet. Il aime être au contrôle. C'est ce qui l'amène à ne déléguer qu'avec difficulté, du moins tant que l'autre n'a pas vraiment fait ses preuves.

Plusieurs créateurs et inventeurs tombent dans cette catégorie. En fait, les convertis qui viennent de la Recherche et Développement et du Marketing/Vente semblent être ceux qui réussissent le mieux. Plusieurs finiront comme missionnaire.

### **Le missionnaire**

La plupart du temps, il a lancé son entreprise lui-même, sinon il l'a transformée substantiellement.

Il connaît très bien son produit ainsi que son marché. Il est dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère. D'une certaine façon, on peut dire qu'il est un converti qui a acquis un certain degré de maturité. Cependant, il est moins impliqué émotionnellement que le converti. Il a réussi à couper assez tôt le cordon ombilical qui le reliait à son entreprise et voit davantage les choses dans leur ensemble.

En fait, il a organisé l'entreprise assez rapidement, et le plus souvent lorsqu'elle était encore petite, de telle sorte qu'elle puisse fonctionner sans lui, ou du moins sans qu'il y soit présent tous les jours.

**La plupart du temps, le missionnaire a lancé son entreprise lui-même, sinon il l'a transformée substantiellement. Il connaît très bien son produit ainsi que son marché. Il est dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère.**

Depuis que l'étape de survie a été dépassée, il ne se sent plus aussi menacé qu'il l'était et il est devenu beaucoup plus ouvert à toutes sortes de nouvelles idées. Il regarde l'entreprise comme un organisme vivant où l'apprentissage et l'évolution des membres présentent une dimension importante pour lui : il faut qu'ils y soient heureux. Il est intimement lié à l'évolution de l'entreprise elle-même et par conséquent à sa capacité à demeurer compétitive et à se développer. Il reste aussi intimement lié à l'évolution harmonieuse de chacun de ses membres, car il a compris qu'une entreprise est un système social. Les résultats ne dépendent pas seulement des performances individuelles

mais de la capacité des gens à travailler ensemble. Bien qu'il soit très orienté vers la tâche, il devient de plus en plus, au fil des ans, quelqu'un de préoccupé par les relations humaines, par le changement et par l'innovation. Presque tout son temps et ses énergies sont consacrés à l'entreprise. Conservateur dans ses valeurs, stable dans sa vie personnelle le plus souvent axée vers sa famille, très réaliste dans la pratique des affaires, ce qui l'intéresse ce n'est pas surtout de développer une entreprise mais de bâtir une équipe – souvent à l'image de la famille – de construire un tissu social où on peut voir une culture organisationnelle où les gens se réalisent, progressent et où les échanges font que l'organisation apprend.

Le missionnaire délègue tout ce qu'il peut. Il cherche à consacrer l'essentiel de son temps à prêcher, à communiquer, à participer à des groupes de travail où il peut écouter, discuter, échanger, enfin demeurer un stimulateur et un catalyseur qui apporte la santé et insuffle un sens à la vie de groupe. Il prêche par l'exemple. Il communique l'enthousiasme à ceux qui l'entourent. Ceux-ci le lui rendent bien car ils demeurent hautement motivés, et font que l'entreprise remporte succès après succès. « Il faudra » aller porter la « bonne nouvelle » ailleurs. Elle deviendra une multinationale. Avis aux membres : si vous ne voulez pas faire partie de cette religion ou si vous avez des réticences à vous y impliquer intensément, allez travailler ailleurs.

### **Les conséquences pour la pratique organisationnelle**

Les participants à des formations aiment bien se classer dans l'un ou l'autre type. Qu'on soit gestionnaire, professionnel, propriétaire-dirigeant, travailleur autonome, étudiant ou autre, il est toujours intéressant de se classer. D'autre part, il devient intéressant de regarder les conséquences pour la gestion du comportement de chaque type. Il devient aussi stimulant pour l'apprentissage de demander aux participants à des formations

d'établir un tableau dans lequel sont présentées les façons de se comporter et de faire anticipées de chaque type pour chacune des fonctions de gestion. Cela a été fait au *tableau 4* ci-dessous pour ce qui a trait à la stratégie et à la vision. L'exercice peut être poursuivi en analysant plus à fond les conséquences des comportements de l'un et de l'autre type sur diverses autres variables organisationnelles comme par exemple les prérequis de chaque type à la mise en place d'un programme de qualité ou les conséquences de chaque type sur l'apprentissage organisationnel

**Bien que le missionnaire soit très orienté vers la tâche, il devient de plus en plus, au fil des ans, quelqu'un de préoccupé par les relations humaines, par le changement et par l'innovation. Presque tout son temps et ses énergies sont consacrés à l'entreprise.**

## Conclusion

Cette typologie est utilisée en classe pour des études de cas. Elle fonctionne bien. Elle permet

de mieux circonscrire et de mieux aborder les cas étudiés. Elle offre des repères additionnels à l'apprentissage. Les propriétaires-dirigeants présentent parfois un profil où nous pouvons observer qu'au cours des ans, ils ont évolué d'un type à l'autre. Certains cas peuvent en effet être classifiés dans des types différents, suivant diverses périodes de leur vie. Cela se comprend par le fait que la tâche d'un propriétaire-dirigeant évolue souvent rapidement et que, selon l'époque où on le regarde, il présente des valeurs, des façons d'être, de voir et de faire différentes. En fait, la fonction crée l'organe. C'est l'évolution de la tâche et du système social qu'ils construisent autour d'eux qui les fait apprendre, évoluer et penser autrement. C'est ce qui détermine les caractéristiques de leur type, mais aussi qui les amène parfois à évoluer d'un type à l'autre.

L'utilisation d'une typologie offre des repères pour mieux prédire le comportement, pour ce qui nous préoccupe, les comportements entrepreneuriaux et de gestion des acteurs concernés. Lors d'études de cas, une typologie permet de mieux cerner le système de valeurs et d'intention de la personne concernée, de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations

**Tableau 4. Types de proprio-dirigeant de PME et stratégie**

Types de proprio-dirigeant	Raison d'être de l'entreprise	Types de stratégie	Type de vision
Bûcheron	survie-réussite	continue	produits-client
Papillon	profits	circonstancielle	marché-produits-profits
Libertin	loisirs	rationnelle	loisirs-profits
Bricoleur	réalisation de soi	évolutive	produits-marché
Converti	sécurité	révolutionnaire	produits-valeurs
Missionnaire	conquête	progressive	marché-organisation-international

stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire. À partir de l'analyse de l'acteur clef que constitue le propriétaire-dirigeant d'une PME, on peut aussi mieux comprendre ce que sont la culture et l'apprentissage organisationnel de l'entreprise concernée.

**Les propriétaires-dirigeants présentent parfois un profil où nous pouvons observer qu'au cours des ans, ils ont évolué d'un type à l'autre. ... En fait, la fonction crée l'organe. C'est l'évolution de la tâche et du système social qu'ils construisent autour d'eux qui les fait apprendre, évoluer et penser autrement.**

Les analyses à partir de typologies ont pris beaucoup d'ampleur au cours des dernières années, et ce, dans plusieurs champs disciplinaires. Mentionnons en terminant pour celles et ceux qui voudraient aller plus loin sur le sujet, les travaux de David Keirse<sup>26</sup> (1998). Ils apportent une contribution à la fois amusante et enrichissante. Ils permettent d'établir où chacun se situe en termes de tempérament, de caractère, d'intelligence. L'étude des typologies permet de mieux se situer soi-même comme personne, de mieux comprendre sa propre relation à un rôle organisationnel ou social donné. Cela permet de mieux cibler ses apprentissages et améliore les niveaux de connaissance de soi qui permettent de mieux établir les angles à partir desquels il devient plus facile de se relier aux autres. Dorénavant, pour mieux établir une relation avec une autre personne, la question à poser n'est plus : comment allez-vous ? Mais plutôt : quel est votre type ? ■

## Notes et références

1 FILION, L.J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Anticipatory Learning*. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064) ; (1997), « Le champ de l'entrepre-

neurariat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172 ; (1998), « Entrepreneurship : entrepreneurs and small business owner-managers », dans Julien, P.A. (dir.) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, chap. 4, London, Avebury, p. 117-149, p. 428-440.

2 FILION, L.J. (1999a), « De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie », *Revue Organisations et territoires*, vol. 8, n° 1 et 2, printemps-été, p. 131-148.

3 FILION, L.J. (1990), « L'intrapreneur : un visionnant », *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, vol. 5, n° 1, p. 22-33 ; (1994), « La profesion de empresario : pasado, presente y futuro », *Investigacion y Gerencia, Revista Venezolana de gestion*, vol. XI, n° 52, p. 25-35 ; (1996), « Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 13, n° 4, déc., p. 306-320 ; (1999b), « Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negocios », *Revista de Administração de Empresas RAE, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas*, vol. 39, n° 4, out/dez, p. 6-20 ; (1999d), « Zwei Unternehmertypen : Operateur und Visionär. Die Konsequenzen für die Ausbildung IGA », *Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen. Internationales Gewerearchiv*, 2. Heft, 47 Jahrgang, Duncker et Humblot / Berlin, München, St. Gallen, p. 91-102 ; (1999e), « Travail autonome : des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 4, déc., à paraître.

4 Pour la liste plus complète, voir : FILION, L.J. (1997) et (1998), *op. cit.*, note 1.

5 SMITH, N.R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm : The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan, Michigan State University Press.

6 GASSE, Y. (1978), *Characteristics, Functions and Performance of Small Firms : Owner-managers in Two Industrial Environments* (2 volumes), thèse de doctorat, Northwestern University, Evanston, Ill. (UMI n° 79-3265).

7 LORRAIN, J. et L. DUSSAULT (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 2, p. 157-176.

8 COLLINS, O. F. et D.G. MOORE (1970), *The Organization Makers : A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York, Appleton-Century-Crofts.

9 SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press (édition originale allemande, 1912).

10 LAUFER, J.C. (1974), « Comment on devient entrepreneur », *Revue française de gestion*, vol. 2, p. 18-29.

- 
- 11 CHICHA, J. et P.A. JULIEN (1979), *Les stratégies des P.M.E. et leur adaptation au changement*, Département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois-Rivières.
  - 12 VESPER, K.H. (1980), *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
  - 13 JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1987), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert ; (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
  - 14 FILION, L.J. (1999c), « Empirical Systems Modeling Methodology (ESM) : Applications to Entrepreneurial Actors », dans Wagner, J.A.III (dir.) *Advances in Qualitative Organization Research* 2, Stamford, CT, vol. 2, p. 201-220.
  - 15 FILION, L.J. (1988), *op. cit.*, note 1.
  - 16 LAFUENTE, A. et V. SALAS (1989), « Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 17-30.
  - 17 FILION, L.J. (1990), *op. cit.*, note 3.
  - 18 FILION, L.J. (1996) ; (1999b) et (1999d), *op. cit.*, note 3.
  - 19 FILION, L.J. (1999e), *op. cit.*, note 3.
  - 20 ROY, G. (1998), « Diagnostic sur le travail autonome : causes, motivations, problèmes », *Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, n° 98-08.
  - 21 JULIEN, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, p. 411-425.
  - 22 DUCHÉNEAUT, B. (1999), *Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998*. EURO PME/ Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs. Voir site : <http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html>.
  - 23 ANANOU, C. (1999), *Types de dirigeants de PME*, Texte personnel de l'auteur non publié.
  - 24 CHECKLAND, P. (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester, New York, Wiley.
  - 25 FILION, L.J. (1999c), *op. cit.*, note 14.
  - 26 KEIRSEY, D. (1998), *Please Understand Me II*, Del Mar, CA, Prometheus Nemesis.



L'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières  
s'unissent pour offrir un doctorat en administration (DBA)  
dont la principale force repose sur un équilibre parfait  
entre le monde académique et le monde professionnel.

**Notre**  
**DBA**  
**Le meilleur des**  
**deux**  
**mondes**

---

**Doctorat en administration**

Un programme de 3<sup>e</sup> cycle d'une durée de trois ans, incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles  
technologies de l'information

---

1<sup>er</sup> doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique  
organisationnelle réelle

---

**Renseignements**

1-819-821-7333

1-800-267-UDÉS

[www.usherb.ca/adm/pp.htm](http://www.usherb.ca/adm/pp.htm)

[dba@adm.usherb.ca](mailto:dba@adm.usherb.ca)



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

1-819-376-5081

1-800-365-0922

[www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/](http://www.uqtr.quebec.ca/dsge/dba/)

[Jean\\_Lorrain@uqtr.quebec.ca](mailto:Jean_Lorrain@uqtr.quebec.ca)



Université du Québec  
à Trois-Rivières



# Maîtrise en gestion de projet

## L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

## LE PROGRAMME

(trois orientations)

**Cheminement général**

**Travail d'application**

**Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant**

## LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

## PROGRAMME COURT DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au bureau du registraire.

## Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282  
Télécopieur: (418) 545-5012  
[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)



**Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

---

# L'essaimage : un processus dynamique

Nathalie Arseneault

André Belley

Jean Lorrain

Université du Québec à Trois-Rivières

---

Depuis le début des années 90, la crise de l'emploi accompagnant la lente reprise économique ainsi que la perspective d'une solution par la création de nouvelles entreprises se sont retrouvées au cœur du débat social et politique. Or, il existe un grand écart entre la volonté de transformer des individus sans emploi en entrepreneurs compétents et l'atteinte de cet objectif.

C'est ainsi que, depuis moins d'une décennie, une stratégie impliquant de nouvelles pratiques de gestion est à l'étude au Québec. L'essaimage rallie l'objectif de création d'emplois à celui de la dynamisation de l'économie par la création de nouvelles entreprises.

Déjà, en 1994, lors du Conseil de la Science et de la Technologie et, en 1996, lors du Sommet sur la relance de l'emploi, l'essaimage était considéré par certains organismes participants comme un outil d'aide à la création d'entreprise, à la diversification et à la solidification économique d'une industrie. Malgré cela, de façon générale, les divers intervenants économiques et du milieu des affaires tardent à reconnaître en cette pratique une voie de solution à privilégier.

Afin de réaliser une meilleure sensibilisation des différents intervenants aux opportunités que leur offre cette stratégie, nous avons concentré nos efforts de recherche autour des constituantes d'un

milieu propice au développement et à l'application d'un programme d'essaimage. Pour qu'il résulte d'une politique d'essaimage une création saine, nous croyons que nous devons tenir compte des différents agents d'influence. C'est ainsi que nous nous sommes penchés sur les diverses interactions entre les principaux acteurs pour arriver à dresser un cadre conceptuel illustrant l'apport de chacun dans la pratique de l'essaimage.

## **L'essaimage : la nécessité d'une définition**

Mais avant de présenter ce cadre conceptuel, nous croyons important de nous attarder à la définition de ce qu'est l'essaimage. Il faut mentionner que l'essaimage est une notion dont la portée peut englober plusieurs réalités selon la définition que nous prenons en considération. Nous trouvons important de différencier ici le processus naturel d'essaimage de la pratique organisationnelle d'essaimage.

Le processus naturel d'essaimage est réalisé à partir des activités de l'entreprise et est reconnu sous le vocable « *spin-off* »<sup>1</sup>. Garvin définit un tel essaimage comme étant « de nouvelles firmes créées par des individus qui quittent la firme pour laquelle ils travaillent pour démarrer leur propre entreprise dans la même industrie »<sup>2</sup>. En France, Bertherat utilise une définition similaire. Selon

lui, l'essaimage constitue « tout processus de création d'entreprises ou de développement économique par un salarié ou un groupe de salariés, à partir d'une activité de l'entreprise-mère »<sup>3</sup>.

D'autres définitions de l'essaimage dépeignent davantage les pratiques organisationnelles de l'essaimage. En fait, ce qui différencie essentiellement le processus naturel des pratiques organisationnelles d'essaimage est le support que l'entreprise-mère offre à l'employé intéressé par l'acte de création ou de reprise d'entreprise.

Pour les fins de notre étude, nous avons décidé de nous arrêter à la définition utilisée par Belley, Dussault et Lorrain qui se penche davantage sur l'adoption de ces pratiques organisationnelles d'essaimage par l'entreprise-mère. L'essaimage est donc « un choix délibéré d'une entreprise d'appuyer, par des mesures variables, la création d'entreprises par ses employés »<sup>4</sup>. Nous considérons qu'il y a essaimage « dès qu'un salarié en activité ou licencié bénéficie d'un appui minimum de la part de son entreprise d'origine, en termes d'information, d'appuis techniques ou d'aides financières »<sup>5</sup>.

Le succès de ce processus et de son débouché est grandement tributaire des diverses caractéristiques de l'environnement, de l'entreprise-mère, du dirigeant (essaimeur), de l'employé (essaimé) et de l'activité entrepreneuriale en elle-même.

### **Dynamique du processus de l'essaimage : objet d'un cadre conceptuel**

Les différents agents d'influence ont été regroupés sous cinq concepts, soit les environnements externes général et immédiat, l'environnement interne de l'entreprise-mère, celle-ci étant l'entreprise d'origine du salarié, l'essaimeur et l'essaimé.

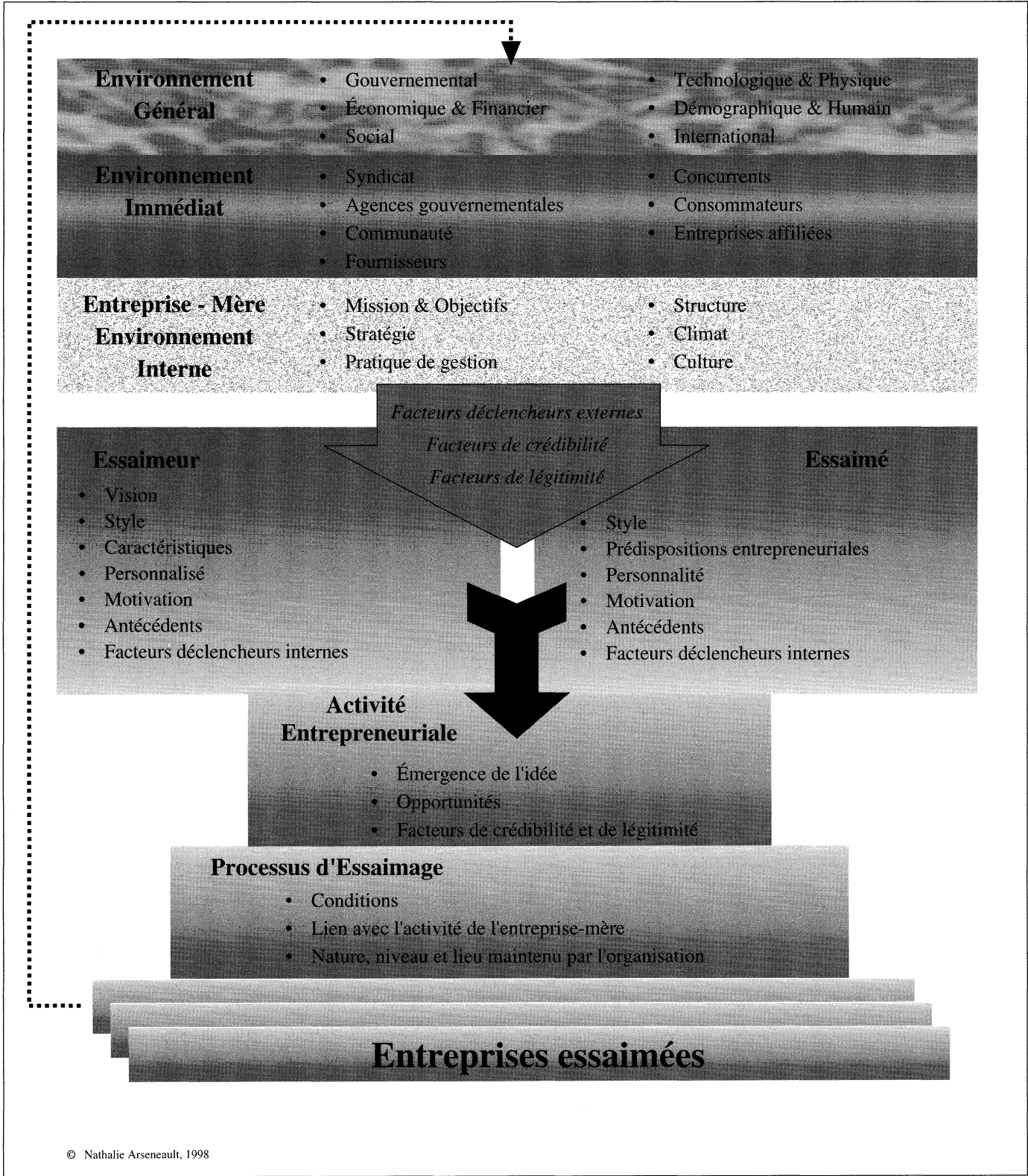
### **L'environnement général**

L'environnement général y est défini sous ses aspects gouvernemental, économique et financier, social, technologique et physique, démographique et humain et international. L'environnement général étant une notion connue, nous ne croyons pas que ce soit nécessaire de le définir de long en large. Cependant, nous aimerions mettre en évidence son importance par rapport à la pratique de l'essaimage.

**Il y a essaimage dès qu'un salarié en activité ou licencié bénéficie d'un appui minimum de la part de son entreprise d'origine, en termes d'information, d'appuis techniques ou d'aides financières.**

Ainsi, selon les divers rapports consultés, tels celui du Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996<sup>6</sup> et celui du Conseil de la science et de la technologie en 1994<sup>7</sup>, les réglementations et les politiques des différents paliers de gouvernement doivent aller dans le même sens que la volonté des individus à créer de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois. Au Québec, nous remarquons une absence de législation sociale contraignante, tel qu'il en existe en France<sup>8</sup>. En effet, l'essaimage français est soutenu, entre autres, par la Loi n° 84-4. Celle-ci, relative au congé pour la création d'entreprise, fixe les conditions d'accès au congé et les droits et les obligations respectifs de l'entreprise et du salarié. Par contre, malgré cette absence d'un contrat social québécois ou canadien favorisant l'essaimage à l'échelle nationale, certains programmes facilitant la création d'entreprises peuvent influencer le processus et son résultat. En fait, l'État joue un rôle de catalyseur et d'accompagnateur auprès des entreprises<sup>9</sup>. Il mobilise et anime les acteurs économiques<sup>10</sup>. Bref, l'État, par ses politiques, développe un con-

Figure 1.      Cadre conceptuel de la dynamique de l'essaimage



texte qui peut être favorable ou défavorable à la percée de nouvelles entités.

De plus, pour qu'il y ait essaimage, les ressources humaines, physiques, matérielles et technologiques doivent être disponibles et accessibles, autant à l'entreprise qu'à l'employé. De prime abord, nous croyons que l'entreprise ne pourra considérer l'essaimage que si elle croit que celui-ci ne la prive pas de ressources qui sont essentielles à sa survie. Dans la même veine, nous considérons que l'employé-entrepreneur n'envisagera le recours à l'essaimage que s'il perçoit la disponibilité et l'accessibilité aux ressources dont il a besoin afin de réaliser son projet.

D'autre part, les variables dites économiques ainsi que les différentes conjonctures influencent la disponibilité et l'accessibilité aux capitaux.

Il est intéressant de noter que, de façon générale, le fonds technologique d'une entreprise constitue habituellement le moteur de l'élaboration du projet d'entreprise par l'employé. Les entreprises à saveur technologique composent le principal bassin d'entreprises essaimées. Ces entreprises, reconnues pour leurs forces en recherche et développement, créent souvent plus qu'elles ne commercialisent. De cette façon, elles détiennent la possibilité d'essaimer sur la base de technologies inexploitées à l'interne<sup>11</sup>.

**Pour qu'il y ait essaimage, les ressources humaines, physiques, matérielles et technologiques doivent être disponibles et accessibles, autant à l'entreprise qu'à l'employé.**

Tous ces éléments entrent dans les décisions déterminantes du processus d'essaimage, tant au niveau de l'essaimeur et des ressources qu'il mettra à la disposition de l'essaimé qu'au niveau de l'essaimé, qui verra à quel point la réalité

économique et financière met à sa disposition des conditions favorables à son acte de création.

Nous ne pouvons plus négliger les éléments caractérisant l'expansion des marchés. En effet, en plus de favoriser une concurrence de plus en plus féroce, ces derniers éléments dressent une nouvelle réalité dans la vie des entreprises. De nouvelles réglementations, en grande partie découlant des différents accords de libre-échange, influencent et demandent une modification des pratiques de gestion.

Finalement, l'environnement repose également sur des valeurs éthiques, morales et sociales qui forgent la culture de notre société. En fait, l'aspect qui touche surtout l'essaimage est le niveau de développement et d'acceptation de la culture entrepreneuriale.

### **L'environnement immédiat**

Bergeron caractérise l'environnement immédiat par des facteurs plus concrets et spécifiques à la réalité touchant de près l'entreprise. Pour reprendre les paroles de ce dernier, l'environnement immédiat « comprend toutes les composantes qui affectent d'une manière directe le fonctionnement d'une organisation [...] »<sup>12</sup>. Ces composantes sont les syndicats, les agences gouvernementales (comprenant les régulateurs ainsi que les agences locales de développement), la communauté, les fournisseurs, les consommateurs, les concurrents et les entreprises affiliées. Tous ces acteurs ont le pouvoir de freiner ou d'inciter à la création d'entreprise par l'employé et aux pratiques de l'essaimage par l'employeur et l'organisation.

L'étude de l'environnement immédiat peut se faire à deux niveaux. Le premier, introduit lors de l'élaboration de l'environnement général, concerne la disponibilité et l'accès direct aux diverses ressources essentielles aux activités de l'entreprise. Normes, coûts, réglementations et ententes régissent les décisions quotidiennes de l'entreprise.



Le second aspect concerne les acteurs dont est composé cet environnement et qui définissent la culture entrepreneuriale incubant l'entreprise-mère. Cette culture se fonde sur quatre grandes valeurs, soit la solidarité, la créativité, la responsabilité et l'autonomie. Belley définit la culture entrepreneuriale comme :

« [...] un système social qui valorise les caractéristiques personnelles rencontrées chez les entrepreneurs, qui apprécie les succès et accepte l'échec, qui encourage la diversité et non l'uniformité, qui voit le changement comme un mode de vie normale, donc orienté vers l'innovation et qui favorise le développement de réseaux sociaux »<sup>13</sup>.

**Les entreprises à saveur technologique composent le principal bassin d'entreprises essaimées. Ces entreprises, reconnues pour leurs forces en recherche et développement, créent souvent plus qu'elles ne commercialisent. De cette façon, elles détiennent la possibilité d'essaimer sur la base de technologies inexploitées à l'interne.**

Selon Gasse, cette culture « est façonnée par la scolarisation, par la religion [...], par la langue et l'appartenance ethnique, particulièrement chez les groupes ethniques et, finalement, par la géographie et le contexte historique dans lequel s'est développée cette culture »<sup>14</sup>. Nous croyons que cette culture est essentielle pour le dirigeant, surtout en ce qui a trait à l'essaimage. En effet, l'employeur se doit d'être ouvert à l'acte entrepreneurial et à ses conséquences pour aider un de ses employés, souvent un de ses bons éléments, à créer sa propre entreprise et, par le fait même, à quitter l'organisation-mère<sup>15</sup>.

Par les attentes, les besoins et les valeurs de chacun de ses agents d'influence, se dessinera l'ouverture d'esprit social à l'aventure entrepreneuriale et au partage que constitue l'essaimage. Cet environnement immédiat est celui dans lequel ont baigné l'entreprise, le dirigeant et l'employé. Pour autant que ces derniers soient influençables, leurs actions dépendront de cette appartenance. Prenons l'exemple de la Beauce. Selon Billette et Carrier, le succès d'une telle région « serait dû à la mise en place d'un système de pratiques économiques, résultant d'un ensemble socio-identitaire »<sup>16</sup>. En effet, un sentiment d'appartenance et d'identification est remarqué chez les employés de cette région. Il en est de même pour St-Damien de Bellechasse où « la mentalité entrepreneuriale [est] bien établie et partagée par tous les concitoyens »<sup>17</sup>.

### **L'environnement interne de l'entreprise-mère**

L'environnement interne de l'entreprise-mère est important puisque ses constituantes déterminent la nature et la qualité des interactions entre les individus et les groupes. C'est aussi l'environnement direct qui encadre le processus d'essaimage, l'essaimé et l'essaimeur. D'où l'importance de la culture de l'organisation. La culture organisationnelle est la personnalité de l'entreprise. Selon Bergeron, cette personnalité est « caractérisée par des traits et des valeurs qui sont souvent enracinés dans un groupement par le fondateur ou les dirigeants eux-mêmes »<sup>18</sup>. Toujours selon Bergeron, les normes, les valeurs et les méthodes de travail seront fortement tributaires de cette culture. En fait, la culture organisationnelle est une perception qui existe au sein d'un groupe et chaque individu de ce groupe perçoit la culture organisationnelle de la même manière. Cette culture interne doit favoriser un sentiment d'appartenance ou d'identification chez les employés<sup>19</sup>. Et c'est cette culture organisationnelle qui donne le ton aux autres éléments de cet environnement. Une organisation fonctionnelle aura une mission, des objectifs et des stratégies, une structure, des

pratiques de gestion et un climat en accord avec sa culture.

La culture organisationnelle influencera également deux autres éléments de cet environnement. Ceux-ci, vu leur importance dans le processus d'essaimage, seront traités individuellement. Il s'agit de l'essaimeur et de l'essaimé.

### **L'essaimeur**

Élément de l'environnement interne, fruit des multiples influences des divers environnements, l'essaimeur se définit comme le dirigeant ou l'équipe de gestion de l'entreprise ayant recours aux pratiques de l'essaimage. Cet essaimeur possède une vision et un style de gestion qui est généralement en accord avec la culture organisationnelle. D'un autre côté, il possède sa personnalité propre, ses motivations et ses antécédents qui transparaissent dans ses décisions et ses rapports avec les autres membres de l'organisation. Qu'il soit entrepreneur d'une PME ou qu'il soit dirigeant d'une grande entreprise ou d'un grand groupe, l'essaimeur influencera de façon naturelle le processus d'essaimage. En effet, l'ouverture et la participation de cet individu et la place décisionnelle qu'il occupe dans le processus d'essaimage, détermineront en grande partie le type d'essaimage qui aura lieu<sup>20</sup>.

Un autre élément important qui influencera les décisions de l'essaimeur consiste en des facteurs déclencheurs internes. Ceux-ci sont en fait les raisons ou les événements qui ont poussé l'essaimeur à envisager l'essaimage et à prendre la décision d'essaimer. Étant plus ou moins contraignants, ils détermineront en partie les éléments du processus et la conviction dans son application.

### **L'essaimé**

Tout aussi important que l'essaimeur, l'essaimé est le salarié ou le groupe de salariés qui crée son entreprise avec le support de l'entreprise-mère.

L'essaimé est au cœur du processus d'essaimage car c'est lui qui enclenche, par ses décisions, un processus sous-jacent, soit le processus de création ou de reprise d'entreprise. Par la décision de l'essaimé de déclencher ce dernier processus, il s'est accouplé à la réalité de l'entrepreneur auquel nous le comparerons. C'est ainsi que pour expliquer le débouché du processus d'essaimage, soit la création d'une entreprise, nous nous sommes intéressés au modèle de Shapero<sup>21</sup>, adapté par Belley en 1989. Ce modèle nous permet de nous arrêter à la définition de l'entrepreneur. En effet, comme le souligne Belley, le modèle propose que « la création d'entreprises repose d'abord sur la présence d'individus qui possèdent une prédisposition à l'action qui est fonction de certaines caractéristiques psychologiques »<sup>22</sup>. On pourra donc décrire cet individu selon sa personnalité, ses motivations, soit ses besoins et ses valeurs, et ses antécédents, soit sa formation et ses expériences

**Qu'il soit entrepreneur d'une PME ou qu'il soit dirigeant d'une grande entreprise ou d'un grand groupe, l'essaimeur influencera de façon naturelle le processus d'essaimage.**

Par caractéristiques entrepreneuriales, nous entendons un ensemble de traits de personnalités illustrant les diverses caractéristiques et motivations de l'individu. Welsh et White qui ont mené une étude comparative des différents profils d'entrepreneurs décrits par divers auteurs ont fait ressortir les caractéristiques convergentes suivantes :

« le besoin de prendre l'initiative et d'être personnellement responsable, la confiance en soi, le sens de l'urgence, la prise de risques modérés, l'internalité du lieu de contrôle, l'engagement à long terme, la compétition avec soi-même, la tolérance à l'ambiguïté, la persévérance dans la solution des problèmes, les besoins de rétroac-

tion comme mesure de la performance et, finalement, l'apprentissage à partir des échecs »<sup>23</sup>.

Gasse, quant à lui, stipule que « l'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets »<sup>24</sup>.

**L'essaimé est au cœur du processus d'essaimage car c'est lui qui enclenche, par ses décisions, un processus sous-jacent, soit le processus de création ou de reprise d'entreprise.**

Cependant, selon Belley il n'y a pas de profil psychologique universel de l'entrepreneur, car celui-ci pourrait varier selon le type d'entreprise créée<sup>25</sup>. Selon Fortin et Toulouse, les éléments nécessaires à la création d'une entreprise peuvent faire l'objet d'un apprentissage, à l'exception des caractéristiques de la personnalité du candidat entrepreneur. Ils ajoutent également, que le fait d'entreprendre relève davantage de l'expérience que de l'éducation<sup>26</sup>. De plus, de la revue de la littérature générale sur l'entrepreneur, nous constatons que la survie et le succès à long terme d'une entreprise sont étroitement liés aux compétences de l'entrepreneur, d'où l'importance de l'expérience et de la formation de l'entrepreneur.

Également, l'individu sera confronté à des événements de discontinuité qui le motiveront à prendre la décision ou du moins à envisager la création d'une nouvelle entreprise. Selon le document publié en 1997, *L'entrepreneur : clé de l'emploi*, deux situations peuvent conduire un employé (ou un groupe d'employés) à se lancer en affaires : le goût de développer son potentiel entrepreneurial ou encore la perte prévisible de son emploi. Mais ce ne sont pas les seules raisons qui peuvent

motiver un salarié à partir son entreprise. La section suivante s'appliquera à les exposer.

### **Le facteur déclencheur**

Un autre aspect important à analyser est le facteur déclencheur, également nommé l'événement de discontinuité<sup>27</sup>. Celui-ci peut provenir d'une contrainte environnementale (externe) ou personnelle (interne). Le facteur déclencheur, comme mentionné précédemment, touche les deux acteurs principaux, soit l'essaimeur et l'essaimé. Débutons en exposant le point de vue de l'essaimé. Selon le modèle de Shapero, l'événement de discontinuité peut être le fait de facteurs négatifs, positifs ou prévisibles, non mutuellement exclusifs<sup>28</sup>. Les formes les plus fréquentes de facteurs négatifs externes se trouvent liées à l'emploi : le congédiement, la mise à pied, la promotion non obtenue, la rétrogradation, la mutation dans une autre ville et l'insatisfaction dans l'emploi pour des raisons diverses. Ces facteurs peuvent être également le résultat de changements dans la réglementation d'un pays. Quant aux facteurs négatifs internes, ils sont liés principalement au passage du temps. Pour ce qui est des facteurs positifs, ils sont habituellement reliés à la présence d'opportunités d'affaires qui ont été découvertes par l'entrepreneur ou qui découlent de l'offre faite par des agents extérieurs : offre de partenariat, de financement, de clients potentiels. L'agent extérieur peut être l'employeur dans le cas de l'essaimage. Enfin, les facteurs prévisibles résultent : « d'événements qui provoquent une situation de délocalisation à certaines étapes de la vie ou de la carrière de l'entrepreneur et qui font qu'il se retrouve à mi-chemin entre deux situations : fin d'études, fin de contrat, démobilisation des forces armées, ... »<sup>29</sup>.

Quant à l'essaimeur, les principaux facteurs déclencheurs peuvent être d'ordre organisationnel ou individuel. Les facteurs organisationnels peuvent dépendre des plans sociaux explicites, tel que mentionné par Bertherat, qui font référence au

mode de reclassement, de reconversion ou de sauvetage d'activités de l'entreprise d'origine. Il y a également le contexte de sureffectif qui est le plus souvent mentionné comme moteur des pratiques d'essaimage<sup>30</sup>. Et, finalement, le développement de son entreprise. Ces facteurs organisationnels juxtaposés à ceux de l'essaimeur favorisent la mise en œuvre du projet d'essaimage.

Mais la propension à agir d'un individu (ou groupe d'individus) ne sera pas uniquement tributaire des événements de discontinuité et des caractéristiques de l'individu. L'individu fait partie du tout que forment tous les agents d'influence précédemment décrits et qui influenceront la perception de l'individu par rapport à la réalisation de son projet.

### **Les facteurs de crédibilité et de légitimité**

En nous appuyant sur la théorie de l'apprentissage social de Bandura, nous distinguons deux facteurs : celui se rattachant à la crédibilité et celui se rattachant à la légitimité<sup>31</sup>.

Dans le cas de l'essaimé, pour qu'un individu possédant les prédispositions entrepreneuriales nécessaires décide de quitter son emploi afin de passer à l'acte de création, il faudra que l'acte entrepreneurial, comme le spécifie Belley, soit perçu comme étant crédible et légitime dans le milieu, ainsi que faisable. Il en est de même pour l'essaimeur.

Plus spécifiquement, les facteurs de crédibilité se rattachent aux images d'imitation, tandis que les facteurs de légitimité réfèrent à la culture entrepreneuriale favorable au sein de laquelle la création d'entreprise fait l'objet d'admiration. Pour revenir aux images d'imitation, elles servent d'exemples pour l'essaimé-entrepreneur et l'essaimeur, donc de modèles à imiter. Celles-ci sont choisies parmi les individus avec qui ces acteurs sont régulièrement associés et qui possèdent des qualités qu'ils admirent. En fait, Belley men-

tionne, en reprenant les paroles de Sweeny, que « la création d'entreprises engendre la création d'entreprises. Les exemples créent la crédibilité »<sup>32</sup>. Nous pouvons croire qu'il en est de même pour la décision de favoriser l'essaimage auprès des dirigeants d'entreprises. De cette façon, l'expérience d'autres organisations et leur succès dans les pratiques d'essaimage, ainsi que les expériences positives de l'essaimeur ajouteront du poids à l'argumentation pour la pratique de l'essaimage.

Pour ce qui est de la culture entrepreneuriale, elle tisse la toile de fond de l'environnement de l'essaimé et de l'essaimeur, en adéquation avec les caractéristiques de chacun des individus et des facteurs de crédibilité ; il va en résulter une propension à l'action : la perspective d'une activité entrepreneuriale par un employé.

### **L'activité entrepreneuriale**

L'activité entrepreneuriale pourra donner lieu à une création si elle réunit au moins deux conditions : une opportunité viable et des facteurs de faisabilité positifs. Par viabilité de l'opportunité, nous entendons que celle-ci doit répondre à un minimum de besoins du marché, que les conditions du marché y sont favorables, donc qu'il y ait possibilité de profits, et que l'opportunité constitue un avantage concurrentiel à l'activité entrepreneuriale. La présence d'une opportunité est un élément très important pour Belley. En effet, à prime abord, le déclenchement d'une action de création d'entreprise provoqué par des facteurs positifs suppose la reconnaissance inhérente d'une opportunité, soit par l'entrepreneur ou par des agents extérieurs. Il en est de même pour le déclenchement par présence de facteurs négatifs, mais la constatation est moins implicite. D'où la conclusion de Belley qui mentionne qu' :

« un des facteurs déterminants du choix de l'option de créer son entreprise pour la personne qui se retrouve en situation de

déplacement négatif ou délocalisée, nous semble être la reconnaissance préalable d'une opportunité à exploiter, sinon, cette personne se verrait contrainte à explorer d'autres options, dont celle de se trouver un autre emploi »<sup>33</sup>.

Pour une meilleure compréhension, nous allons définir ce qu'est une opportunité. Plusieurs définitions existent. Cependant, celle que nous retiendrons aux fins de cet exposé sera celle de Timmons, Smollen et Dingee<sup>34</sup>. Ces derniers différencient les notions d'idée et d'opportunité. Pour la première, ils en donnent la paternité aux inventeurs dont le résultat des recherches ne rencontre pas nécessairement un besoin du marché (donc faiblement commercialisable). Tandis que l'opportunité constitue « l'ancrage de l'idée dans les besoins du marché, les conditions favorables et les avantages concurrentiels »<sup>35</sup>.

**Le déclenchement d'une action de création d'entreprise provoqué par des facteurs positifs suppose la reconnaissance inhérente d'une opportunité, soit par l'entrepreneur ou par des agents extérieurs.**

Pour ce qui est des facteurs de faisabilité, ils nous ramènent aux conditions environnementales. Ainsi, nous retiendrons principalement la disponibilité des ressources nécessaires à la mise sur pied de l'activité entrepreneuriale. Nous considérons donc l'accessibilité aux ressources humaines, financières, physiques et matérielles.

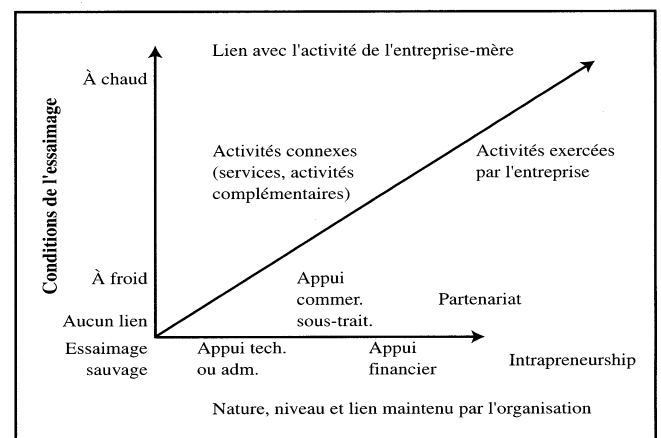
### L'essaimage : un résultat

En résumé, pour que l'essaimage soit considéré comme pratique de gestion par une entreprise et utilisé efficacement, certains facteurs clés du processus d'essaimage doivent être présents. La conjoncture environnementale (environnement

externe et immédiat) doit mettre en valeur des conditions facilitantes à la création d'entreprise et doit revêtir une image favorisant les valeurs entrepreneuriales sous-jacentes à l'acte de création. Une relation d'influence mutuelle s'établit entre les divers environnements et entre ces derniers et l'entreprise-mère. Quant aux caractéristiques propres à l'entreprise-mère et au dirigeant, elles inciteront ou non l'employé entrepreneur à quitter son emploi afin de créer ou de reprendre une entreprise. La réceptivité de l'employé face à l'action de créer sera également influencée par ses facteurs psychologiques, par les événements de discontinuité l'affectant et les facteurs de crédibilité au sein de son environnement. Il se doit donc d'être ouvert à tous ces stimuli lors de la recherche d'une opportunité viable. Enfin, grâce à la dynamique engendrée par les interrelations entre chacun des acteurs, une synergie entrepreneuriale pourra naître et viendra l'acte d'essaimage.

Pour mieux comprendre l'essaimage, nous utiliserons le modèle tridimensionnel de Belley, Dussault et Lorrain. Ainsi, trois variables importantes définiront l'essaimage qui aura lieu : les conditions de l'essaimage, le lien avec l'activité de l'entreprise-mère et la nature, le niveau et le lien maintenu par l'organisation. La figure 2 vous présente une schématisation de la dynamique de l'essaimage.

**Figure 2. Cadre théorique de l'essaimage**



Belley, Dussault et Lorrain, 1987.

Tout d'abord, analysons les conditions de l'essaimage (axe vertical). Deux situations selon les pôles de l'axe peuvent se produire. La première éventualité consiste en une décision d'essaimer au sein d'un programme de gestion de sureffectifs (« essaimage à chaud »). La deuxième éventualité, consiste en toutes autres situations où il n'est pas question de mise à pied (« essaimage à froid »). Notons que dans la réalité, des situations plus « tièdes » peuvent se produire. La deuxième variable de ce modèle (axe diagonal) s'intéresse au lien des activités de l'entreprise essaimée avec celles l'entreprise-mère. Ici, nous pouvons faire ressortir trois principales situations : l'absence de lien entre les activités de l'entreprise essaimée et de l'entreprise-mère ; la présence d'activités connexes, soit des activités ou des services complémentaires ; et la présence d'un lien direct avec les activités exercées par l'entreprise-mère. Finalement, la troisième variable du modèle (axe horizontal) décrit la nature de l'appui, le niveau de collaboration et le lien maintenu par l'entreprise d'origine sur l'entreprise essaimée. Sur un continuum, nous retrouvons à une extrémité l'essaimage sauvage, c'est-à-dire que l'entreprise-mère n'offre aucune collaboration et ne maintient aucun lien, et à l'autre extrémité, le partenariat où l'organisation d'origine maintient un partenariat avec la firme essaimée ou une forme de copropriété.

L'efficacité de l'essaimage sera donc définie comme étant l'adéquation des attentes de l'entreprise-mère et de l'employé ayant comme résultat la création d'une entreprise.

### **L'essaimage : une stratégie délibérée de développement**

Nous croyons que l'essaimage est bien plus qu'une méthode de création d'emplois. Nous considérons l'essaimage comme une stratégie délibérée de développement où les trois principaux acteurs, l'employé, l'entreprise et la société, sortent tous trois gagnants.

**Pour que l'essaimage soit considéré comme pratique de gestion par une entreprise et utilisé efficacement, certains facteurs clés du processus d'essaimage doivent être présents. La conjoncture environnementale (environnement externe et immédiat) doit mettre en valeur des conditions facilitantes à la création d'entreprise et doit revêtir une image favorisant les valeurs entrepreneuriales sous-jacentes à l'acte de création.**

Comme nous venons d'en faire mention, dans une vision de développement local, régional et même national, la société trouvera un appui de taille par l'apport potentiel d'emplois d'une telle pratique, et ce, que ce soit par la création d'une toute nouvelle entreprise ou par la croissance d'une entité déjà existante<sup>36</sup>.

De plus, par l'expérience française, nous croyons qu'une politique d'essaimage généralisée pourrait aider au développement d'une région ou d'une localité où la principale source de revenus des citoyens provient de grandes firmes ou de grands groupes. La réalisation des valeurs entrepreneuriales de certains employés de ces grandes entreprises aiderait à diversifier et à dynamiser l'économie par l'apparition de PME. Cette renaissance participerait au développement des secteurs économiques traditionnels et non traditionnels de ces régions tout en créant de l'emploi. Également, l'essaimage favorise le développement de « l'entreprise réseau ». Ainsi, cette pratique favorise la création de firmes en amont, développant ainsi un réseau de fournisseurs, ou en aval, élargissant de cette façon son réseau de distribution.

Ce n'est pas tout. L'essaimage constitue un atout important pour l'entreprise misant sur le dévelop-



pement des ressources humaines et sur celui d'une culture entrepreneuriale. Il favorise l'innovation, ce qui a pour effet, selon Belley, Dussault et Lorrain, de « mobiliser les employés et, en même temps, favoriser la croissance de l'entreprise par le développement de nouveaux produits / services ou de nouveaux marchés [...] »<sup>37</sup>.

Pour l'employeur, le choix stratégique du recours à l'essaimage lors de prévision de rationalisation des effectifs peut lui permettre de répondre à des objectifs sociaux de support à l'économie locale en permettant de pallier, dans une certaine mesure, à des pertes massives d'emplois. Les entreprises créées par essaimage pourront réengager un certain nombre d'individus et peut-être même créer d'autres emplois.

**Une politique d'essaimage généralisée pourrait aider au développement d'une région ou d'une localité où la principale source de revenus des citoyens provient de grandes firmes ou de grands groupes. La réalisation des valeurs entrepreneuriales de certains employés de ces grandes entreprises aiderait à diversifier et à dynamiser l'économie par l'apparition de PME.**

Également, l'essaimage peut être perçu comme une porte de sortie pour certains employés qui subissent une dégradation de leur santé les empêchant d'effectuer leurs tâches habituelles. Cette pratique peut également être considérée comme une opportunité de réaliser son potentiel, de trouver une plus grande autonomie, de plus grandes responsabilités et de développer d'autres compétences. Ces avantages constituent des points forts pour des employés possédant des valeurs entrepreneuriales.

En terminant, l'essaimage est plus qu'une simple théorie. Pour illustrer les retombées d'utilisation de ce type de politique, nous pouvons reprendre l'exemple français de la RNUR (Régie nationale des usines Renault) mentionné par Bertherat dans son rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

« Après quatre années d'activité, le bilan [...] peut se résumer de la façon suivante : 1000 salariés appartenant à Renault ou à une filiale ont quitté le groupe pour créer ou reprendre une entreprise. Ils ont généré 2240 emplois nouveaux et maintenu 1535 emplois en reprises d'affaires, soit un total de 3775 emplois. Le taux d'échec ou l'abandon de ces projets, après deux ans d'activité en moyenne, est de 11 % (parmi ces 11 %, il est à remarquer que 2 % sont repartis sur une autre création d'entreprise). Un bon résultat [...]. En effet, sur l'ensemble des créations d'entreprises en France, les disparitions sont de l'ordre de 30 à 40 % après deux ans »<sup>38</sup>.

Et ce n'est pas le seul exemple. Ce que nous voulons faire ressortir est que l'essaimage constitue une stratégie **réelle, promettante et positive** pour le Québec et son économie. Nous savons maintenant que le succès des créations d'entreprises est directement relié à la qualité du support reçu par le nouvel entrepreneur, et c'est ce qu'offre l'essaimage. ■

## Notes et références

- 1 COOPER (1971), cité dans BELLEY, A. (1989), « Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises », *Revue P.M.O.*, vol. 4, n° 1.
- 2 GARVIN (1983), cité dans BELLEY, A., L. DUSSAULT et J. LORRAIN (1997), « L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique », *Centre de documentation, Fondation de l'Entrepreneurship [en ligne]* : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>.

- 3 BERTHERAT, J. (1989), « L'essaimage, levier de création d'entreprises ». *Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle*, collection des rapports officiels, Paris, p. 9.
- 4 BELLEY, A., L. DUSSAULT et J. LORRAIN (1997), « L'essaimage : une stratégie délibérée de développement économique », *Centre de documentation*, Fondation de l'Entrepreneurship [en ligne] : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>.
- 5 Tiré de : BERTHERAT, J., *op. cit.*, note 3, p. 9.
- 6 LE SOMMET (1996), « Relance de l'emploi au Québec : Agir dans la compétitivité et la solidarité. » *Rapports des groupes de travail*, Gouvernement du Québec, automne [en ligne] : <http://www.sommet.gouv.qc.ca/>.
- 7 CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1994), « Miser sur le savoir. Volet 3 : Les PME technologiques. » *Rapport de conjoncture*, Gouvernement du Québec, [en ligne] : <http://www.cst.gouv.qc.ca/cst/rPMEtq.html>.
- 8 COTÉ, Y. (1993), *Rapport sur l'élaboration de mesures favorisant la création de nouvelles entreprises technologiques par ESSAIMAGE*, Direction générale de la Technologie, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, décembre.
- 9 CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE, *op. cit.*, note 7.
- 10 LE SOMMET, *op. cit.*, note 6.
- 11 CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE, *op. cit.*, note 7.
- 12 BERGERON, P.G. (1986), *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville.
- 13 BELLEY, A. (1989), « Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise », *Revue P.M.O.*, vol. 4, n° 1, p. 27.
- 14 GASSE, Y., cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 27.
- 15 ANCE (Agence Nationale pour la création d'entreprise) (1990), *L'essaimage ou les créations d'entreprise par les salariés*, éd. Organisation et éd. de l'ANCE.
- 16 Tiré de : FORTIN, P.A. et J.-M. TOULOUSE (1997), *Une mentalité et un nouveau discours à intégrer : entrepreneurship et création d'emplois*, Centre de documentation, Fondation de l'Entrepreneurship [en ligne] : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>.
- 17 *Idem*.
- 18 BERGERON, P.G., *op. cit.*, note 12, p. 47.
- 19 Cité dans : FORTIN, P.A. et J.-M. TOULOUSE, *op. cit.*, note 16.
- 20 ANCE, *op. cit.*, note 15.
- 21 SHAPERO (1975), cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13.
- 22 BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 26.
- 23 WELSH et WHITE (1981), cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 26.
- 24 GASSE, Y. (1987), « L'entrepreneur : son profil et son développement », *Gestion 2000*, n° 5, p. 29.
- 25 BELLEY, A., *op. cit.*, note 13.
- 26 FORTIN et TOULOUSE, *op. cit.*, note 16.
- 27 Avènement d'une discontinuité dans la trajectoire de vie de l'entrepreneur prédisposant à agir par le passage à l'action. (BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 26).
- 28 SHAPERO (1975), cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13.
- 29 BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 27.
- 30 BERTHERAT, J., *op. cit.*, note 3 ; ANCE, *op. cit.*, note 15.
- 31 BANDURA (1980), cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13.
- 32 SWEENEY (1982), cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 27.
- 33 BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 29.
- 34 TIMMONS, SMOLLEN et DINGEE (1986), cité dans BELLEY, A., *op. cit.*, note 13.
- 35 BELLEY, A., *op. cit.*, note 13, p. 29-30.
- 36 BELLEY, A., L. DUSSAULT et J. LORRAIN, *op. cit.*, note 4.
- 37 *Idem*.
- 38 BERTHERAT, J., *op. cit.*, note 3.

---

# **L'enseignement de l'entrepreneuriat technologique dans une école d'ingénieurs : Réflexion sur une expérience pédagogique<sup>1</sup>**

**Richard Thibault  
Gilles Saint-Pierre  
Université de Sherbrooke**

**Hélène Beaulieu  
Centre régional d'entrepreneurship de la région de l'Estrie**

**Sylvie Laferté  
Étudiante DBA - Université du Québec à Trois-Rivières**

---

Cet article poursuit trois objectifs, soit de décrire et d'analyser une expérience pédagogique visant à enseigner l'entrepreneuriat technologique à des finissants d'un programme de baccalauréat en génie informatique offert par une école d'ingénieurs du Québec et de dégager les éléments qui permettraient de généraliser l'expérience à d'autres groupes.

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte dans lequel l'expérience s'est déroulée et préciserons les rôles et mandats des différents acteurs. Ensuite, l'expérience elle-même sera décrite en détail (objectifs, déroulement, encadrement des étudiants) et ses résultats seront analysés pour identifier à la fois les lacunes à combler et les points forts sur lesquels les futurs enseignements pourront s'appuyer.

Finalement, le texte se terminera par une réflexion critique sur l'avenir de l'enseignement de l'entrepreneuriat technologique sur le campus de l'Université de Sherbrooke<sup>2</sup> ainsi que sur l'avenir de l'entrepreneuriat au Québec.

## **Contexte de l'expérience**

Dans la région de Sherbrooke<sup>3</sup>, le développement de l'entrepreneuriat chez les étudiants de niveau universitaire s'est, en 1994, appuyé principalement et simultanément sur trois organismes distincts et fort différents : la Faculté de génie et la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, et le Centre régional d'entrepreneurship. Bien d'autres intervenants ont eu un impact indirect, mais l'espace disponible ne permet pas de les présenter ici.

### **La Faculté de génie**

Après deux mandats de quatre ans au poste de doyen de la Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, le professeur Richard Thibault obtient, pour l'année 1994, un congé sabbatique pendant lequel il réalisa trois projets dont une étude poursuivant les objectifs suivants :

- a) évaluer l'ampleur de la présence de l'ingénieur dans les petites et moyennes entreprises (PME) du Québec ;

- b) recenser les activités pédagogiques des écoles d'ingénieurs du Canada et des États-Unis en matière d'enseignement de l'entrepreneurship ;
- c) formuler des recommandations pour que les étudiants de la Faculté de génie soient sensibilisés au potentiel offert par l'entrepreneurship et par les PME, et ce, à un point tel, qu'ils considèrent ces deux possibilités comme des orientations professionnelles aussi normales et aussi gratifiantes que celle consistant à rechercher un emploi dans une grande entreprise.

L'étude démontra que les programmes canadiens et américains de formation d'ingénieurs accordent, dans leurs cursus tout au moins, très peu d'importance au développement de l'entrepreneurship. Tout au plus y trouve-t-on quelques cours non obligatoires axés sur le management, l'analyse économique, la finance et la comptabilité, qui sont certes utiles à l'entrepreneur, mais qui s'adressent à tout étudiant d'une école d'ingénieurs.

Plus tard, les professeurs Philippe Mabilieu, Ruben Gonzalez-Rubio, Ahmed Khoumsi et Frédéric Mailhot eurent l'idée de tenter une expérience destinée à faire acquérir aux finissants du programme de baccalauréat en génie informatique une expérience importante en conception et en lancement d'entreprise. Le professeur Richard Thibault s'est joint à l'équipe pour participer à la réalisation du volet entrepreneurial de cette expérience.

### **La Faculté d'administration et l'Institut d'entrepreneuriat**

Cet institut s'était vu confier en 1994 le mandat de développer l'esprit entrepreneurial des étudiants de l'Université de Sherbrooke et sa direction a été confiée à Gilles Saint-Pierre, professeur au Département de management.

Pour accomplir son mandat, l'Institut a recours à plusieurs moyens ou activités parmi lesquels on retrouve :

- a) une semaine (qui est devenue une quinzaine) de l'entrepreneuriat au cours de laquelle des conférences, ateliers et autres manifestations présentent l'entrepreneuriat sous toutes ses formes ;
- b) des journées thématiques « Partir en affaires en sciences et en technologie » à chacune desquelles participent une centaine de personnes, dont la majorité proviennent du génie, des sciences, de la médecine ou de la géographie, selon le cas<sup>4</sup> ;
- c) des cours sur l'entrepreneuriat, sur l'entrepreneuriat technologique et sur le travail autonome, offerts à des clientèles des Facultés d'administration, de génie, des sciences (informatique), de médecine (sciences infirmières) et de lettres et sciences humaines ;
- d) un Club d'entrepreneurs étudiants ;
- e) un concours « De l'idée au plan d'affaires » ;
- f) un Camp d'été international pour jeunes entrepreneurs<sup>5</sup>.

Un programme de mentorat est en voie de conception et réunira des étudiants désireux de lancer leur propre entreprise et des personnes ayant déjà réussi en affaires et désireuses de faire profiter les jeunes promoteurs de leur vaste expérience.

Dans son fonctionnement, l'Institut s'appuie sur un Comité de direction composé du directeur de l'Institut et d'un représentant de chaque faculté où l'on retrouve un intérêt pour l'entrepreneurship, alors que son orientation à long terme repose sur les conseils prodigués par un Comité d'orientation composé du directeur de l'Institut et de personnes du milieu.

Depuis trois ans, le financement de l'Institut provient de la Faculté d'administration de

l'Université de Sherbrooke et de Développement économique Canada (organisme du gouvernement fédéral canadien). De plus, certaines de ces activités reçoivent une aide financière *ad hoc* de sources diverses, telle la Banque Royale du Canada.

### **Le Centre régional d'entrepreneurship (CRE)**

Incubateur technologique créé en 1993 à la suite de l'expression d'une volonté du milieu, le CRE existe pour encadrer de jeunes promoteurs désireux de lancer leur propre entreprise technologique dans la région de l'Estrie.

Dirigé depuis 1994 par Madame Hélène L. Beaulieu, ce centre valide l'idée et la technologie de l'entrepreneur, évalue ses qualités de gestionnaire, l'assiste dans une étude de marché et une planification financière, l'accompagne dans la rédaction d'un plan d'affaires, le soutient dans ses démarches pour l'obtention de son premier financement, l'initie au fonctionnement d'une entreprise et, finalement, le conseille durant les deux années qui suivent l'obtention de ce premier financement.

Pour accomplir son mandat, le CRE a développé divers outils qui amènent les entrepreneurs à faire une autoévaluation de leurs savoirs et savoir-faire et à réfléchir d'une façon systématique et stratégique sur les différentes facettes de leur projet d'affaires.

**Les programmes canadiens et américains de formation d'ingénieurs accordent, dans leurs cursus tout au moins, très peu d'importance au développement de l'entrepreneurship.**

Après une centaine d'heures de discussion avec son conseiller scientifique, l'entrepreneur présente son projet à un comité d'évaluation composé de la directrice générale et de représentants du conseil d'administration du CRE, de représentants d'institutions financières, d'un professeur de l'Université de Sherbrooke et d'un expert du domaine auquel se rattache le projet de l'entrepreneur.

Le conseil d'administration du CRE se compose d'entrepreneurs, de professionnels (avocats, comptables, ingénieurs), de représentants d'institutions financières et d'organismes du milieu et, enfin, de représentants d'établissements d'enseignement de la région.

Le financement du CRE provient de plusieurs sources : Développement Économique Canada, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, la Société (de capital de risque) Innovatech du Sud du Québec et la Société de développement économique de la région sherbrookoise (SDÉRS). Les entrepreneurs peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'aides financières dont le montant et la source sont très variés.

Les entrepreneurs qui s'adressent au CRE proviennent de tous les milieux, mais plusieurs ont obtenu un grade de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle de l'Université de Sherbrooke (Facultés des sciences, de génie et de médecine). Ces entrepreneurs doivent obtenir une attestation de l'Université à l'effet que cette dernière leur cède tous les droits qu'elle pourrait avoir sur les résultats des travaux qu'ils ont exécutés dans le cadre de leurs études ou, à la rigueur, ils doivent obtenir une licence (selon des conditions à définir) leur permettant d'aller de l'avant avec leur projet d'affaires. La politique de l'Université de Sherbrooke en cette matière diffère sensiblement selon le cycle des études durant lequel les travaux ont été exécutés.

Dans son plus récent plan de développement, le CRE a mis l'accent sur la conclusion d'ententes

---

de partenariat avec divers organismes ou institutions (dont l'Université de Sherbrooke) d'où peuvent provenir des projets d'affaires technologiques.

Au fil des années, le profil des entrepreneurs encadrés par le CRE a changé et leurs besoins en espaces de R&D situés à proximité du CRE ont diminué sensiblement. Voilà pourquoi, en 1999, le CRE a délaissé ses premiers locaux pour emménager dans des espaces plus petits, offerts par la SDÉRS et situés au centre-ville de Sherbrooke. Il est ainsi devenu un Centre d'entrepreneurship technologique virtuel offrant des services intégrés.

## **L'expérience**

### **Nature et environnement**

L'expérience s'est déroulée dans le cadre d'une activité pédagogique intitulée *Projet Intégrateur et Lancement d'Entreprise (PILE)* à laquelle se sont inscrits les finissants du programme de baccalauréat en génie informatique qui le désiraient. Cette activité visait à donner aux étudiants participants un environnement de travail correspondant à celui qui prévaut dans une entreprise qui développe un nouveau produit.

Le nom de cette activité est composé de deux éléments bien distincts. L'expression « *Projet Intégrateur* » dénote que les étudiants doivent participer à la conception et à la réalisation d'un produit informatique en faisant appel aux connaissances et aux compétences acquises dans plusieurs autres cours suivis antérieurement alors que l'expression « *Lancement d'Entreprise* » se réfère au fait qu'en parallèle avec le développement de leurs produits, les étudiants doivent préparer le lancement d'une entreprise technologique dont la raison d'être est la commercialisation du produit de leurs travaux de conception.

L'équipe de professeurs responsable de l'encadrement des étudiants était, en moyenne, composée de quatre ingénieurs-professeurs experts sur le plan technologique, d'un ingénieur-professeur responsable de l'entrepreneurship technologique et des dimensions économiques de l'ingénierie. Elle était complétée par la présence de la directrice générale du Centre régional d'entrepreneurship, spécialiste en gestion et en finance, qui possède plusieurs années d'expérience dans l'enseignement de l'entrepreneurship et dans l'encadrement d'entrepreneurs technologiques.

Les étudiants inscrits à l'activité étaient des finissants du programme de baccalauréat en génie informatique qui avaient déjà accumulé 90 des 120 crédits requis par leur programme d'études. Par surcroît, puisque leur programme d'étude fait appel au régime coopératif (enseignement par alternance), ils avaient déjà effectué trois stages en entreprise de quatre mois chacun (voir *tableau 1*).

### **Déroulement temporel de l'expérience de 1998**

Durant l'année 1999, le projet PILE en est à sa troisième année d'existence et le déroulement temporel présenté à la présente section est celle de la 2<sup>e</sup> offre, soit celle de l'année 1998 (*tableau 2b*). Ce choix provient du fait que l'expérience de 1998 est la plus récente à avoir été complétée et, pour illustrer le caractère dynamique de l'expérience, la section suivante présente les variations des offres de 1997 et de 1999 par rapport à celle de l'année 1998.

Cette expérience de l'année 1998 s'est déroulée sur une période de 12 mois, soit les deux sessions d'études S7 et S8 séparées par le dernier stage en entreprise T4. Le stage n'avait aucun lien direct avec le projet PILE, mais on sait que les étudiants l'ont mis à profit pour faire avancer leur projet et, probablement, pour alléger leur dernière session d'études.

**Tableau 1. Agencement des sessions d'études (Si) et des stages de travail (Tk)**

1994	1995			1996			1997			1998		
Aut.	Hiv.	Été	Aut.	Hiv.	Été	Aut.	Hiv.	Été	Aut.	Hiv.	Été	Aut.
S1	S2	Libre	S3	S4	T1	S5	T2	S6	T3	S7	T4	S8

*Session d'études de l'hiver 1998*

Durant l'hiver 1998, les étudiants du projet PILE se sont inscrits à trois cours obligatoires dont :

- GEI 450 Projet de conception de logiciels
- GIN 600 Analyse économique en ingénierie

ainsi qu'à deux (2) cours à option qui variaient d'un étudiant à l'autre.

C'est dans le cadre du cours GEI 450 Projet de conception de logiciels que les étudiants du projet PILE ont :

- a) acquis des notions théoriques en conception de logiciels et en gestion de projets informatiques ;
- b) choisi le logiciel dont ils feraient la conception et qui serait (théoriquement, tout au moins) commercialisé à la fin de leurs études ;

**Tableau 2. Nature et répartition des activités pédagogiques**

a)	<b>Hiver '97</b>  Discussions préliminaires avec étudiants GIN600 Analyse économique en ingénierie	<b>Été '97</b>  Stage en entreprise	<b>Automne '97</b>  GIN950 Projet de spécialité I GIN955 Projet de spécialité II
b)	<b>Hiver '98</b>  GEI450 Projet de conception de logiciel GIN600 Analyse économique en ingénierie	<b>Été '98</b>  Stage en entreprise	<b>Automne '98</b>  GIN950 Projet de spécialité I GIN955 Projet de spécialité II INS662 Développement d'affaires
c)	<b>Hiver '99</b>  GEI450 Projet de conception de logiciel GIN600 Analyse économique en ingénierie INS664 Développement d'affaires I	<b>Été '99</b>  Stage en entreprise	<b>Automne '99</b>  GIN950 Projet de spécialité I GIN955 Projet de spécialité II INS665 Développement d'affaires II



- c) établi les spécifications que le logiciel devait respecter ;
- d) planifié les étapes du développement du logiciel ;
- e) commencé la réalisation du produit ;
- f) fait une présentation orale et écrite de leur projet devant leurs condisciples et un sous-ensemble des professeurs du Département de génie électrique et de génie informatique.

Il est à noter que tous les étudiants inscrits au cours GEI 450 avaient un travail de conception à exécuter, mais ce dernier pouvait s'échelonner sur les quatre mois de la session d'hiver 1998 ou sur les huit mois que durent les sessions d'hiver et d'automne 1998. Les projets de quatre mois ne pouvaient constituer un projet PILE et, parmi les projets de huit mois, seuls ceux qui, après la présentation écrite et orale, étaient jugés suffisamment prometteurs, se voyaient accorder le statut de projet PILE et la permission de continuer. Les autres projets dont la durée initialement prévue était de huit mois, c'est-à-dire ceux n'ayant pas franchi avec succès l'étape de l'évaluation à la fin de la session d'hiver, se voyaient transformés en projets de quatre mois et se terminaient prématurément.

Pour sa part, le cours GIN 600 est un cours obligatoire pour tous les étudiants de baccalauréat en ingénierie de la Faculté de génie. Il vise essentiellement à développer chez les étudiants l'habileté à préparer, à lire et à analyser les états financiers d'une entreprise manufacturière ainsi que la capacité d'effectuer des analyses de rentabilité de projets d'ingénierie, et ce, avant et après impôts et dans un contexte où l'inflation est présente ou non. Dans ce cours, les étudiants du projet PILE se sont vus confier, comme devoir, la programmation de chiffriers électroniques à l'aide desquels l'analyse de rentabilité de leurs projets d'affaires serait effectuée à la session d'études subséquente.

### *Stage d'été*

Le stage d'été n'avait aucun lien imposé avec le projet PILE, mais on peut toutefois affirmer que :

- a) les étudiants l'ont utilisé pour travailler à leur projet PILE et, pour ce faire, ils ont communiqué entre eux, même s'ils étaient dispersés aux quatre coins de la province ;
- b) certains stages ont fait acquérir aux étudiants des connaissances et des compétences qui ont été bénéfiques pour le déroulement ultérieur du projet ;
- c) le logiciel à concevoir était près de l'orientation de carrière de certains étudiants. Ceux-ci ont tenté d'obtenir (et certains ont réussi) des stages qui les préparent à leur future carrière.

### *Session d'études de l'automne 1998*

Durant la session de l'automne, les étudiants du projet PILE étaient inscrits aux cours obligatoires suivants :

- GEI 431 Architecture des ordinateurs II
- GIN 521 Droit et ingénierie

ainsi qu'à trois cours qui ne sont pas normalement obligatoires mais deux d'entre eux le devenaient pour les étudiants du projet PILE :

- GIN 950 Projet de spécialité
- INS 662 Développement d'affaires

Le cours-projet GIN 950 est habituellement suivi par les étudiants désireux de développer un esprit de synthèse et d'appliquer les connaissances acquises à l'intérieur du programme à la solution d'un problème de génie d'envergure moyenne. Dans ce cas-ci, le projet était le projet PILE et les étudiants ont :

- a) rajusté (en début de session) les objectifs et les spécifications de leur projet ;

- 
- b) réalisé la conception de chacun des modules du produit ;
  - c) testé chacun des modules ;
  - d) effectué l'intégration des différents modules ;
  - e) testé le logiciel global ;
  - f) rédigé la documentation (pour la publicité et pour l'utilisateur).

Pour sa part, le cours INS 662 vise plusieurs objectifs que l'on peut résumer ainsi :

- a) objectif général : rendre l'étudiant capable de concevoir et de bâtir son plan de développement d'affaires dans la perspective du démarrage d'une nouvelle entreprise technologique ou dans celui de la continuité d'une P.M.E. technologique déjà existante ;
- b) objectifs particuliers : amener l'étudiant à comprendre les dimensions stratégiques d'un projet d'affaires technologique ; rendre l'étudiant capable d'évaluer l'équipe entrepreneuriale et les marchés, de préparer le plan des opérations et le plan des ressources humaines et d'établir les besoins financiers de l'entreprise.

Ce cours a été dispensé conjointement par la directrice du Centre Régional d'Entrepreneurship et par le professeur Richard Thibault et il faisait appel à des leçons magistrales et à des séances de travaux pratiques axés sur les projets des équipes d'étudiants. En résumé, on peut dire qu'il s'agit d'un cours de plan d'affaires relativement classique, à la différence près qu'il est adapté au lancement d'une entreprise technologique et qu'il accorde une grande importance aux connaissances et aux compétences spécifiques et distinctives des entrepreneurs ainsi qu'au volet R&D des activités de la future entreprise.

À la fin du trimestre d'automne, les étudiants ont effectué une présentation orale et écrite de leur

projet devant un auditoire composé de leurs confrères (de la même promotion ou ceux qui sont moins avancés dans leurs études), de professeurs du Département et de gens de l'extérieur de l'Université, notamment des représentants de Sociétés de capital de risque.

### **Variations par rapport à l'expérience de 1998**

Pour faciliter l'analyse des résultats, il convient de préciser ici les modifications qui ont été progressivement apportées au projet PILE. L'offre de 1998 présentée à la section précédente devient la référence par rapport à laquelle sont présentés les éléments distinctifs des offres de 1997 et de 1999.

#### *1<sup>re</sup> expérience (1997)*

La première offre du projet PILE (offre de 1997) se distinguait sensiblement de celle qui l'a suivie.

En 1997, la presque totalité du travail des étudiants a été exécutée au cours de la dernière session d'études, soit la session d'automne 1997. Les discussions préalables avec les étudiants s'étaient déroulées à la fin de la session d'hiver 1997 et les étudiants avaient profité de leur stage d'été pour réfléchir à la pertinence de participer à l'expérience.

Ceux qui, au début de l'automne 1997, avaient décidé de ne pas s'inscrire au projet PILE ont pu s'inscrire à deux cours à option qui ont été mis à leur disposition alors que ceux ayant opté pour le projet PILE se sont inscrits à deux cours-projets de trois crédits chacun (GIN 950 Projet de spécialité I et GIN 955 Projet de spécialité II).

Il n'y eut qu'un seul projet et le travail technique fut confié à quatre équipes, chacune travaillant sur un module du produit. Le travail associé à la préparation du plan d'affaires était confié à une 5<sup>e</sup> équipe.

La préparation du plan d'affaires ne faisait pas l'objet de cours magistraux et les étudiants ont

acquis leur formation en discutant avec un conseiller de l'Institut d'Entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke et le professeur du Département de génie électrique et de génie informatique responsable de l'entrepreneurship technologique.

### *3<sup>e</sup> expérience (1999)*

La seule différence entre la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> offre du projet PILE se situe au niveau du cours INS 662 Développement d'affaires qui, pour la 3<sup>e</sup> offre, a été scindé en deux parties : la première, d'un crédit (15 heures de leçons magistrales), a été offerte durant l'hiver 1999 et la seconde, de deux crédits (30 heures de leçons magistrales), a été dispensée au cours de l'automne 1999 (*tableau 2c*).

## **Analyse des résultats**

Cette section présente le résultat de l'analyse de l'expérience de l'enseignement de l'entrepreneurship technologique. Sont donc exclus tous les commentaires associés à l'enseignement du design lui-même et ceux-ci feront probablement l'objet d'une communication ultérieure.

### **La participation des étudiants**

La participation des étudiants au projet PILE est résumée au tableau 3.

**Tableau 3. Participation des étudiants au projet PILE**

	1997	1998	1999
Nb de finissants	29	42	64
Nb de participants	25	27	19
% de participation	86 %	64 %	30 %
Nb de projets	1	2	2

La décroissance de la participation des étudiants (en nombre absolu ou en pourcentage) n'apparaît pas aux auteurs comme une indication de la piètre qualité de l'expérience ou de la disparition à plus ou moins brève échéance de l'intérêt des étudiants à l'endroit de l'entrepreneurship. Au contraire, une participation de 30 % est bien au-delà de la proportion d'entrepreneurs que contient un échantillon de population (entre 5 % et 10 %). Cette décroissance est plutôt due à la disparition de la curiosité initiale des étudiants à l'endroit d'une nouvelle activité pédagogique, à la constatation que le projet PILE exige une quantité de travail de beaucoup supérieure à l'estimation initiale qu'en avaient faite les étudiants (cette vérité n'est pas tellement appréciée par des étudiants engagés dans leur dernière session d'études et préoccupés par la recherche d'un emploi permanent), et par le sérieux avec lequel les professeurs ont attribué les notes aux étudiants, l'un de ceux-ci ayant même reçu un échec (événement peu fréquent dans une classe de finissants d'une institution qui est très sévère lors de la sélection de ses étudiants de 1<sup>re</sup> année.

### **Les retombées**

Quant aux retombées du projet PILE, elles sont importantes et variées mais différentes pour les étudiants et pour les professeurs.

Les participants étudiants ont indiqué qu'ils ont maintenant une plus grande habileté à travailler en équipe, une plus grande sensibilisation à l'importance de bien communiquer par écrit et oralement et une vision plus claire du potentiel qu'offre l'entrepreneurship technologique comme orientation de carrière. De plus, ils sont convaincus d'avoir acquis une meilleure formation en conception de produits puisqu'ils ont effectué une plus grande intégration de leurs connaissances et travaillé sur des problèmes et des produits réels et qu'ils ont dû tenir compte d'une façon explicite des besoins des clients (utilisations envisagées du produit, nécessité de rédiger une documentation complète et de

qualité, prix abordable). Toutefois, ils s'empres-  
sent d'ajouter que le travail à accomplir était  
énorme et mal réparti dans le temps et, parfois,  
entre les équipes ou les membres d'une même  
équipe et que l'évaluation faite, par les pro-  
fesseurs, du travail de chaque membre d'une  
équipe ne reflétait pas toujours la réalité.

Pour leur part, les professeurs ont mentionné que  
l'expérience avait augmenté leur habileté à tra-  
vailler en équipe et à diriger des équipes d'étu-  
diants, leur avait fourni un contact plus intime  
avec les étudiants et fait acquérir une meilleure  
connaissance de ces derniers (façons dont ils  
pensent, abordent les problèmes, communiquent  
entre eux, gèrent leur temps, ...), les avait incités à  
adapter aux étudiants d'aujourd'hui des méthodes  
et approches pédagogiques développées pour les  
étudiants d'hier, avait constitué un premier con-  
tact avec une activité pédagogique faisant inter-  
venir la science, la technologie, des facteurs  
économiques et l'entrepreneurship technologique  
et, finalement, avait fait germer dans leur esprit de  
meilleures et de plus nombreuses idées à exploiter  
lors de l'imminente révision des programmes de  
baccalauréat en génie électrique et de baccalau-  
réat en génie informatique. Par ailleurs, ils  
admettent avoir dû ajuster à la baisse leurs  
attentes (comme les étudiants, ils avaient péché  
par excès de confiance) et avoir trouvé difficile  
d'adopter un rôle de facilitateur, rôle plus passif  
que dans les activités pédagogiques tradition-  
nelles qui font appel aux leçons magistrales.

Au niveau de la nature des projets et de la création  
d'emplois et du démarrage d'entreprises tech-  
nologiques, le projet PILE a produit les retombées  
suivantes.

En 1997, il fut question d'un seul projet suggéré  
par les professeurs, et ce dernier consistait à con-  
cevoir un environnement de développement de  
microcontrôleurs programmables en Java<sup>6</sup>. Ce fut  
un demi-succès sur le plan technologique, mais il  
ne donna naissance à aucune activité commerciale.

En 1998, un premier projet fut soumis par les étu-  
diants et il fut retenu. Il s'agissait de concevoir et  
réaliser un produit informatique (logiciel ou  
matériel) qui accélérerait le traitement de certains  
types de données. En avril 1998, ce projet,  
n'ayant pas conduit à l'identification d'un produit  
suffisamment précis pour espérer une commercia-  
lisation ultérieure, fut terminé prématurément et  
n'eut pas de suite l'automne suivant

**Les étudiants ayant participé à cette  
formation ont indiqué qu'ils ont  
maintenant une plus grande habileté  
à travailler en équipe, une plus  
grande sensibilisation à l'importance  
de bien communiquer par écrit et  
oralement et une vision plus claire du  
potentiel qu'offre l'entrepreneurship  
technologique comme orientation de  
carrière.**

Un second projet fut soumis par les étudiants,  
soit la conception d'un jeu vidéo. Ce projet fut  
refusé par les professeurs et, d'un commun  
accord, il fut remplacé par la conception d'un  
moteur de jeux vidéo. Les 13 étudiants de ce pro-  
jet ont réussi d'une façon remarquable. Présen-  
tement, deux d'entre eux sont encadrés par le  
Centre Régional d'Entrepreneurship. Le 30 juin  
1999, ils ont soumis leur plan d'affaires à la  
société de capital de risque Innovatech Sud du  
Québec. Parmi les 11 autres membres, six sont au  
service de Microsoft à Seattle et ils ont quitté le  
Québec en disant qu'ils reviendraient dans cinq  
ou six ans pour créer leur propre entreprise.

En 1999, mis à part le projet de provenance indus-  
trielle qui dut finalement être abandonné, les deux  
projets retenus avaient été soumis par les étu-  
diants. Le premier concerne la conception et la  
réalisation d'un système intelligent d'acquisition  
et de contrôle de signaux pour application en

---

reconnaissance, en authentification et en reproduction d'images ou de voix, alors que le second a trait à la conception et à la réalisation d'un système générique de gestion de ressources conduisant à des applications telles que les systèmes de réservation, les systèmes d'inventaires et les systèmes distribués. L'avenir dira si ces projets se transformeront en de nouvelles entreprises technologiques.

### **Les lacunes ou difficultés**

Depuis son lancement en 1997, des lacunes ou difficultés particulières de l'expérience pédagogique PILE ont été identifiées et certaines d'entre elles ont été comblées ou levées.

La première difficulté était associée à la préparation du plan d'affaires.

Lors de la première expérience en 1997, la préparation du plan d'affaires avait été confiée à une équipe de quatre étudiants et il leur revenait de discuter avec les équipes dites techniques pour recueillir les éléments dont ils avaient besoin pour exécuter leur mandat. La répartition des étudiants entre les diverses équipes ayant été faite sur une base volontaire, l'équipe du plan d'affaires s'est retrouvée constituée des étudiants qui étaient probablement les moins férus de technologie et, de ce fait, ils ont eu peu d'échanges avec les équipes techniques ou, si de tels échanges ont eu lieu, ils n'étaient pas assez intenses pour que le plan d'affaires reflète la réalité technologique. Réciproquement, certains des membres des équipes techniques n'étaient pas très motivés à l'endroit du plan d'affaires et n'ont pas investi beaucoup d'efforts dans l'acquisition d'une formation dans ce domaine.

Ce constat a conduit les responsables de la dimension entrepreneurship de l'expérience de 1998 à recommander que l'ampleur du projet PILE soit augmentée de 50 % (pour ainsi passer de six à neuf crédits universitaires) afin de permettre la

mise sur pied d'un cours formel de plan d'affaires et que chaque étudiant soit appelé à travailler au plan d'affaires de son équipe.

La deuxième difficulté provenait d'un mauvais synchronisme entre la progression des dimensions techniques des projets étudiants et la progression de la préparation du projet d'affaires.

En 1998, le produit avait été choisi au cours de la seconde moitié de la session d'hiver et le cours traitant du développement d'affaires était donné à la session d'automne 1998. Or, la première étape de ce cours amène l'étudiant à se pencher sur les savoirs et savoir-faire qui le caractérisent et le rendent différent des autres entrepreneurs et cette réflexion peut même avoir un impact sur le choix du produit qu'il convient de fabriquer en premier.

Voilà pourquoi le cours INS 662 Développement d'affaires (3 crédits) a été scindé en deux parties pour l'expérience de 1999. La première partie d'un crédit a été offerte le plus tôt possible durant l'hiver 1999 (26 janvier - 16 février) alors que la seconde partie de deux crédits est offerte à l'automne 1999.

Les commentaires que les responsables du cours INS 662 ont reçus des étudiants à la fin de février 1999 indiquent que la séparation du cours en deux parties et le fait que l'offre de la première partie fut très hâtive se sont avérés être une heureuse décision. En effet, selon plusieurs étudiants, le cours a fait ressortir les liens qu'il y a entre les connaissances et les compétences distinctives des entrepreneurs, d'une part et, d'autre part, l'entreprise et ses produits.

Une troisième difficulté résidait au niveau de l'évaluation des apprentissages des étudiants.

Alors que les étudiants doivent travailler en équipe et, dans ce contexte, soumettre des travaux d'équipe, l'Université doit attester que chaque étudiant a atteint les objectifs de l'activité péda-

---

gogique. Cette situation est différente de celle qui prévaut dans les entreprises où les ingénieurs travaillent en équipe et où le travail est réparti entre les membres de l'équipe sans que chacun de ceux-ci ne soit tenu, à la fin du projet, de maîtriser la totalité du travail accompli par chacun de ses coéquipiers.

Cette difficulté n'a pas encore été résolue d'une façon globale et satisfaisante. Des approches différentes utilisées dans le projet PILE ou dans d'autres activités pédagogiques du Département de génie électrique et génie informatique sont les suivantes :

- a) la soumission, par les étudiants, de rapports d'étape personnels et hebdomadaires ;
- b) la soumission de rapports d'équipe et l'obligation pour quelques signataires du rapport (tirés au sort) de subir un examen (oral ou écrit) sur le contenu du rapport ;
- c) la soumission de rapports d'équipe et, en vue de la détermination de la note individuelle des membres de l'équipe, modulation de la note associée à ce rapport selon l'évaluation que fait chaque membre de l'équipe de l'ampleur et de la qualité de la contribution de chacun des autres membres de l'équipe à la préparation dudit rapport.

La quatrième et dernière difficulté est associée au processus de choix des projets et elle peut se décomposer en quelques éléments.

En 1997, le projet avait été soumis par un professeur alors que, l'année suivante, les projets provenaient des étudiants. Même s'il semble admis que les étudiants affichent une motivation plus grande s'ils travaillent sur un projet qu'ils ont eux-mêmes choisi, il est également reconnu que les étudiants sous-évaluent parfois l'ampleur du travail à accomplir et qu'ils voient leur motivation chuter si les objectifs initiaux apparaissent tout à coup impossibles à atteindre.

L'expérience des auteurs indique qu'il est préférable de laisser aux étudiants la possibilité de soumettre leur projet avec, toutefois, la possibilité que les professeurs puissent exercer un droit de veto.

En 1999, il a été décidé de solliciter des suggestions de projets auprès de l'industrie, le but étant d'augmenter la pertinence de l'expérience. Dans cette optique, une importante entreprise de Montréal a été approchée, sans toutefois que cette démarche conduise à un projet retenu par les étudiants. L'idée apparaît toujours intéressante et elle sera reprise l'an prochain.

Toutefois, il faut tenir compte de quelques éléments importants. D'abord, il est certain que des projets de provenance industrielle augmentent la pertinence des travaux des étudiants, mais ils peuvent diminuer la motivation de ces derniers au même titre que les projets soumis par les professeurs.

Sur le plan temporel, les délais que doivent respecter les entreprises peuvent être difficilement conciliables avec ceux de l'Université et les discussions préliminaires avec les entreprises doivent être entamées bien avant le début projeté du projet PILE, car elles peuvent s'avérer longues. Ces discussions avec les entreprises doivent porter, entre autres choses, sur la propriété industrielle et sur les rôles respectifs de l'entreprise et de l'Université à l'endroit des coûts et de l'encadrement des étudiants. Au sujet du premier de ces deux points, il est normal que les entreprises se réservent la propriété intellectuelle (surtout si elles défraient la totalité des coûts des projets qu'elles ont soumis) ainsi que le droit d'exploiter les résultats des projets dans les domaines qui leur sont stratégiques. Toutefois, puisque l'objectif est d'encourager l'entrepreneuriat, il faut absolument que les entreprises acceptent d'accorder aux futurs entrepreneurs que sont les étudiants, une licence d'exploitation dans d'autres domaines.

Finalement, il n'existe pas de formule miracle pour déterminer où, dans l'entreprise, les professeurs doivent s'adresser en premier lieu pour obtenir des suggestions de projets à soumettre aux étudiants : vice-président à la recherche ou à la production, ingénieur de recherche ou de production, personne entretenant déjà des liens avec l'Université tel un ancien de la Faculté, responsable de la gestion du personnel. L'expérience démontre toutefois que cette question nécessite d'être soigneusement étudiée avant que les premiers pas ne soient franchis.

## Conclusion et perspectives

Comme premier élément de conclusion, les auteurs n'hésitent pas à affirmer que l'expérience tentée à Sherbrooke est franchement positive.

Tout d'abord, en trois ans, un total de 71 étudiants se sont inscrits au projet PILE et ont bénéficié d'une occasion privilégiée d'intégrer différentes facettes de leur formation d'ingénieur (conception en génie informatique, contraintes économiques en ingénierie et entrepreneuriat technologique). Cette situation a de plus constitué un excellent laboratoire pour les professeurs qui abordent présentement la réforme des programmes de 1<sup>er</sup> cycle et qui désirent les appuyer sur l'approche pédagogique appelée « apprentissage par projets ».

Par ailleurs, l'expérience de 1999 étant laissée de côté puisqu'elle n'est pas encore terminée, on constate qu'une équipe PILE sur trois a effectivement conduit à un démarrage d'entreprise technologique ; les promoteurs ont quitté l'emploi permanent qu'ils avaient obtenu au terme de leurs études en décembre 1998 et ils consacrent présentement la totalité de leurs efforts à la préparation du plan d'affaires qu'ils prévoient soumettre à une société de capital de risque au cours du présent automne.

De plus, l'expérience a permis, d'une part, de resserrer les liens entre trois intervenants au

dossier de l'entrepreneuriat dans la région, soit la Faculté de génie et l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke ainsi que le Centre régional d'entrepreneurship et, d'autre part, de signaler aux autres intervenants que la concertation et la collaboration sont possibles et, surtout, profitables.

**L'entrepreneuriat technologique fleurira dans une école d'ingénieurs ou dans toute autre institution d'enseignement, si l'établissement inclut le développement de l'entrepreneuriat dans ses axes d'orientation stratégique et s'il est clair pour tous que cette inclusion est appuyée d'une façon explicite et sans réserve aucune par la direction de l'établissement.**

Finalement, le projet a prouvé aux personnes et aux organismes qui financent les infrastructures destinées à développer l'entrepreneuriat, que leurs contributions financières ont produit des retombées positives et visibles.

Un deuxième élément de conclusion, qui touche à la prospective celui-là, est la ferme conviction des auteurs que l'expérience vécue peut être prolongée, améliorée et, surtout, transposée dans d'autres milieux et à d'autres groupes d'étudiants. Cette transposition nécessite l'existence de conditions au niveau microscopique (au sein de l'institution qu'est l'Université de Sherbrooke) et au niveau macroscopique (dans la région sherbrookoise et la province de Québec). Les conditions énumérées dans les lignes qui suivent ne sont pas exhaustives mais elles apparaissent aux auteurs comme réalistes et efficaces.

Au niveau microscopique, l'entrepreneuriat technologique fleurira dans une école d'ingénieurs ou dans toute autre institution d'enseignement, si l'établissement inclut le développement de l'en-



trepreneuriat dans ses axes d'orientation stratégique et s'il est clair pour tous que cette inclusion est appuyée d'une façon explicite et sans réserve aucune par la direction de l'établissement.

Il faut également qu'à chaque programme de formation dans lequel on veut développer l'entrepreneuriat, soit associée une personne qui accepte avec enthousiasme de porter le flambeau et de piloter le dossier. Cette nécessité découle du fait que l'entrepreneuriat a toujours été presque totalement absent des universités et son développement est en compétition avec celui d'autres dimensions tels la mondialisation de l'économie et de la profession d'ingénieur, les aspects humains de l'ingénierie, le design ou la conception, de même que les récentes découvertes en sciences et en technologie.

De plus, il faut qu'au sein d'un programme, il existe une concertation entre plusieurs intervenants afin qu'il soit possible d'utiliser une approche intégrée. Par approche intégrée, on entend la greffe de l'entrepreneuriat (activité nouvelle) sur un substrat qui existe déjà et qui est dynamique. Dans le cas de l'expérience rapportée dans la présente communication, l'entrepreneuriat a été greffé sur un substrat comprenant un cours de conception de logiciel, un cours d'analyse économique, et une activité de conception importante (6 crédits).

Ensuite, il faut rendre publics les résultats obtenus dans un programme de formation et, selon la théorie des petits pas, tenter de faire essaimer l'expérience vers un autre programme. Dans le cas du projet PILE, l'essaimage normal et planifié par les auteurs prévoit d'abord une extension de l'expérience aux étudiants du programme de baccalauréat en génie électrique puis à ceux des autres programmes de premier cycle de la Faculté de génie (génie mécanique, génie civil et génie chimique). Devraient ensuite suivre des percées à la Faculté des sciences (baccalauréats en chimie,

biologie, physique, informatique) et à la Faculté de médecine, percées qui devraient donner naissance à des projets auxquels participeraient des étudiants de plusieurs disciplines ou champs d'études.

**Il faut qu'une région soit dotée d'organismes voués au développement économique en général et à celui de l'entrepreneuriat en particulier. Il faut de plus que certains de ces organismes disposent de fonds qu'ils consentent à investir dans l'entrepreneuriat, sans exiger de retombées à court terme.**

Les étapes mentionnées à l'alinéa précédent devraient être franchies en même temps que sont mises en place des conditions favorables au développement de l'entrepreneuriat au niveau des études de maîtrise et de doctorat. Les préalables du succès de cette tentative sont la sensibilisation individuelle de chaque professeur-chercheur au bien-fondé de la valorisation des résultats de la recherche, l'inclusion d'une activité pédagogique axée sur l'entrepreneuriat technologique dans les programmes de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles et l'existence d'une politique en matière de propriété intellectuelle qui soit souple, nuancée et visionnaire.

Au niveau macroscopique, le développement de l'entrepreneuriat technologique nécessite la présence de plusieurs éléments.

Tout d'abord, il faut qu'une région soit dotée d'organismes voués au développement économique en général et à celui de l'entrepreneuriat en particulier. Il faut de plus que certains de ces organismes disposent de fonds qu'ils consentent à investir dans l'entrepreneuriat, sans exiger de retombées à court terme ... et cette contrainte est d'au-

tant plus lourde que le long terme politique est du même ordre de grandeur que le court terme du développement économique d'une région. Finalement, les personnes membres de ces organismes doivent le devenir à cause de leurs compétences, de leur vision et de leur compréhension des caractéristiques de la nouvelle économie.

**Le développement de l'entrepreneuriat technologique dans une région bénéficiera, d'une part, d'un rapprochement du milieu et des organismes qui le composent et, d'autre part, des institutions d'enseignement desquelles sont susceptibles de provenir des idées et des projets d'affaires prometteurs.**

Dans un autre ordre d'idées, ces organismes doivent avoir des mandats qui ne se chevauchent pas et qui sont respectés par tous les intervenants. La responsabilité de voir à ce que ces contraintes soient respectées aurait avantage à être assumée par les bailleurs de fonds puisque, de plus en plus, leurs disponibilités financières sont restreintes et soumises à des impératifs de rentabilité.

Toujours sur le plan financier, un problème important doit être résolu : celui de l'immense difficulté éprouvée par les entrepreneurs dans leurs tentatives d'obtenir des fonds qui assureront leur subsistance et celle de leur entreprise en formation au tout début du processus entrepreneurial. À ce stade du processus, les banques et même les sociétés de capital de risque trouvent prématuré de devenir partenaires et bon nombre de projets doivent être abandonnés. Il faut toutefois dire à la décharge de ces institutions que les besoins financiers d'une nouvelle entreprise technologique sont souvent importants surtout si la faisabilité technique n'a

pas encore été démontrée et s'il faut construire un prototype. À qui revient la responsabilité de créer un tel fonds ? La réponse n'est pas évidente et elle dépend de chaque région.

La région doit par surcroît pouvoir apporter aux entrepreneurs une aide et un encouragement additionnels sous la forme d'un réseau de mentors dont la tâche est d'assister l'entrepreneur, de le conseiller sur les étapes à franchir, sur l'ordre dans lequel ces étapes doivent être franchies, de l'assister dans ses premiers pas en matière de prises de décisions et de l'initier au processus de gestion.

Finalement, le développement de l'entrepreneuriat technologique dans une région bénéficiera, d'une part, d'un rapprochement du milieu et des organismes qui le composent et, d'autre part, des institutions d'enseignement desquelles sont susceptibles de provenir des idées et des projets d'affaires prometteurs. ■

## Notes

- 1 Nous désirons remercier les personnes auxquelles revient la paternité de cette expérience et qui ont accepté la prise en charge par les auteurs de la responsabilité du volet entrepreneuriat de l'expérience : les ingénieurs-professeurs Philippe Mabilieu et Ruben Gonzalez-Rubio; de même que celles qui ont rendu cette expérience possible, d'une façon directe et indirecte : les ingénieurs-professeurs Frédéric Mailhot et Ahmed Khoumsi et l'analyste Bernard Beaulieu, de la Faculté de génie de l'Université de Sherbrooke, et enfin le professeur Jean-Pierre Bégin, membre du Comité de direction de l'Institut d'entrepreneuriat et vice-doyen chargé des projets spéciaux à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.
- 2 Les neuf facultés et l'école qui composent l'Université de Sherbrooke offrent environ 160 programmes de formation auxquels sont inscrits 20 000 étudiants. Les disciplines ou champs d'études représentés sont l'administration, le droit, l'éducation, l'éducation physique et sportive, la théologie, philosophie et éthique, la médecine, les sciences, le génie, les lettres et sciences humaines et la musique.
- 3 Sherbrooke est une ville située à 140 kilomètres à l'Est de Montréal et la région dont elle est le centre compte environ 100 000 habitants et abrite deux universités : l'une d'expression française, l'autre, d'expression anglaise.

- 
- 4 Jusqu'à maintenant, des journées ont été organisées sur les thèmes suivants : informatique, ingénierie, environnement et télédétection.
  - 5 Offert pour la première fois au cours de l'été 1999.
  - 6 Il s'agit des microcontrôleurs de la famille M683XX de Motorola.

## Bibliographie

- THIBAUT, Richard (1995), « L'entrepreneuriat, la PME et la formation dispensée par la Faculté des sciences appliquées de l'Université de Sherbrooke », *rapport interne*, janvier 80 p.
- FORTIN, Paul-A (1992), *Devenez entrepreneur*, Éditions Transcontinental et Les Presses de l'Université Laval, 360 p.
- BLAIS, Roger A. et Jean-Marie TOULOUSE (1992), *Entrepreneurship technologique, 21 cas de PME à succès*, Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship, 412 p.

- BLAIS, Roger A. (dir.) (1997), *Technological Entrepreneurship and Engineering in Canada*, Canadian Academy of Engineering, 234 p.
- BELLEY André, Louis DUSSAULT et Sylvie LAFERTÉ (1996), *Comment rédiger son plan d'affaires*, Éditions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship, 269 p.
- BALLON, Marc (1998), *Biz-Plan Contests : Texas Super Bowl*, Inc, mars, p. 37
- BALLON, Marc (1998), *Entrée to Riches : Winning at MIT*, Inc, mars, p. 42
- BALLON, Marc (1998), *Cross-Marketing : Breeding Technology Entrepreneurs in Iowa*, Inc, mars, p. 46
- BALLON, Marc (1998), *Stanford Preps for Silicon Valley*, Inc, mars, p. 48
- BALLON, Marc (1998), *Students as Investments : Professors Get Their Shares*, Inc, mars, p. 50

# M *aîtrise en gestion des organisations*

## LES DÉFIS

Créer de nouvelles entreprises  
Affronter une concurrence mondiale  
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

## LE PROGRAMME

TROIS ORIENTATIONS

ENTREPRENEURSHIP  
INTERNATIONAL  
INNOVATION

DEUX PROFILS

PROFESSIONNEL (stages)  
SCIENTIFIQUE (mémoire)

## LA CLIENTÈLE

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

## RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES: 545-5011, poste 5282

Formulaires de demande d'admission disponibles  
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise  
ou au bureau du registraire.

## Renseignements supplémentaires

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282  
Télécopieur: (418) 545-5012  
[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

---

# Valeurs et croyances organisationnelles dans les codes d'éthique des entreprises manufacturières

Michel Dion

Faculté de théologie, d'éthique et philosophie  
Université de Sherbrooke

---

Les codes d'éthique, sous leurs différentes formes, existent dans la majorité des secteurs économiques. Peu d'analyses de contenus<sup>1</sup> leur ont été réservées au Canada. En ce qui regarde les valeurs véhiculées à travers les codes d'éthique, les recherches empiriques sont quasi inexistantes. Dans une enquête provinciale réalisée en 1993 auprès de 224 entreprises manufacturières au Québec, nous avons étudié les préoccupations des dirigeants d'entreprises qui n'ont pas de codes d'éthique<sup>2</sup> ainsi que le phénomène de la mise sur pied d'un code d'éthique pour celles qui en avaient un<sup>3</sup>. Une analyse de contenu des différents codes d'éthique (N= 35) s'imposait alors afin de faire ressortir les valeurs qui imprègnent et orientent les codes d'éthique.

Pour ce qui est de l'analyse des valeurs telles que décrites dans le code, nous avons choisi de prendre la récurrence d'une valeur comme fondement de son importance dans le code. Plus une valeur organisationnelle est, en d'autres termes, citée dans un code d'éthique, plus cette valeur est centrale dans l'éthique de l'entreprise exprimée dans ce code. Ici, il s'agissait donc d'identifier les occurrences les plus claires des valeurs : les mots habituels sous lesquels elles apparaissent (ex : juste, justice), ou leurs contraires (ex : injuste/juste, vérité/fausseté). Il n'était donc pas de notre propos de tirer une valeur d'un contexte linguistique sous lequel elle n'apparaît qu'implicite-

ment. Ainsi, l'analyse du langage s'est restreinte à la présence empirique des valeurs sous leurs appellations les plus courantes, plutôt qu'à travers l'enchaînement de mots et d'idées où s'insère inévitablement la subjectivité dans l'interprétation.

Enfin, nous nous attarderons aussi à la manière dont le PDG, par une lettre accompagnant bon nombre de codes d'éthique, justifie l'existence d'un code et lui attribue différents buts. L'identification de croyances organisationnelles permettra enfin de mieux faire voir comment l'existence de valeurs et de normes de comportement (pour appliquer ces valeurs) est justifiée par un certain nombre de croyances non empiriques.

## Les principales valeurs contenues dans les codes d'éthique d'entreprises manufacturières

Il faut ici distinguer, d'une part, les valeurs qui caractérisent le monde des affaires comme institution sociale (par comparaison avec le monde de l'éducation, de la science et de la technologie), et d'autre part, les valeurs humaines d'influence générale (celles qui sont les plus courantes dans les codes d'éthique) ou les valeurs d'influence spécifique (celles qui sont les plus courantes sur certains sujets éthiques, comme les conflits d'intérêts, la discrimination). Dans le *tableau 1*, il sera fait état des 40 valeurs les plus citées dans les

codes d'éthique d'entreprises manufacturières. Ces valeurs ont été choisies à partir d'une liste de 116 valeurs créée à travers l'analyse de contenu des codes d'éthique en question.

### Les valeurs institutionnelles

Dans cette classe de valeurs, nous retrouvons 16 des 40 valeurs les plus généralement citées dans les codes d'éthique, soit 40 % de l'ensemble. Le nombre de valeurs le plus grand revient à la catégorie 10-19 (6 valeurs) et 20-29 (4 valeurs), ce qui indique que les valeurs institutionnelles les plus nombreuses (10 des 16 valeurs = 62 %) sont celles qui sont citées entre 10 et 29 fois dans les 35 codes d'éthique.

D'autre part, à l'intérieur des valeurs institutionnelles, nous pouvons identifier les deux sous-ensembles suivants :

**1A : les 10 valeurs de rentabilité** : concurrence, qualité des produits et services, prospérité, exactitude, réputation de l'entreprise, efficacité, clarté, rendement, compétence, innovation.

**1B : les 6 valeurs socialement induites** : protection de l'environnement, santé et sécurité au travail, bon citoyen corporatif, bien-être des employés, responsabilité sociale de la compagnie, qualité de vie des consommateurs.

Il convient également de remarquer que les valeurs de rentabilité sont les valeurs institutionnelles les plus citées dans les codes d'éthique, alors que les valeurs socialement induites le sont beaucoup moins (catégories 1-29).

**Tableau 1. Les 40 principales valeurs contenues dans les codes d'éthique d'entreprises manufacturières (N = 35)**

Nombre de valeurs par catégorie	Nombre de citations d'une valeur dans les codes d'éthique	Valeurs institutionnelles	Valeurs humaines d'influence globale
1	60 fois et plus	Concurrence	
2	50-59 fois		Intégrité Honnêteté
2	40-49 fois	Qualité des produits et services	Équité
2	30-39 fois	Prospérité Exactitude, précision	
5	20-29 fois	Réputation de l'entreprise Protection de l'environnement Santé et sécurité au travail Efficacité	Justice
16	10-19 fois	Clarté	Confiance Loyauté Développement de la personne Respect Collaboration Coopération Discernement Fidélité Égalité Objectivité Impartialité Liberté
9	1-9 fois	Responsabilité sociale de l'entreprise	

**Les valeurs de rentabilité sont les valeurs institutionnelles les plus citées dans les codes d'éthique, alors que les valeurs socialement induites le sont beaucoup moins.**

### **Les valeurs humaines d'influence générale**

Dans cette classe de valeurs, nous retrouvons 24 des 40 valeurs les plus souvent citées dans les codes d'éthique, soit 60 %. Le nombre de valeurs le plus grand revient à la catégorie 10-19 (11 valeurs) et à la catégorie 1-9 (9 valeurs), ce qui manifeste que les valeurs d'influence générale les plus nombreuses (20 des 24 valeurs = 83 %) sont celles citées entre 1 et 19 fois dans les 35 codes d'éthique en question.

À l'intérieur de ces valeurs humaines d'influence globale, nous pourrions créer les sous-ensembles suivants :

- 2A. les 8 valeurs d'intégrité** : intégrité, honnêteté, équité, justice, fidélité, égalité, objectivité, impartialité ;
- 2B. les 11 valeurs relationnelles** : confiance, loyauté, respect, collaboration, prudence, courtoisie, dévouement, intérêt public, hospitalité, politesse, compréhension ;
- 2C. les 5 valeurs de croissance individuelle** : développement de la personne, discernement, liberté, vigueur, modestie.

Les valeurs d'intégrité apparaissent clairement comme le sous-ensemble comprenant les valeurs d'influence générale les plus citées dans les codes d'éthique (catégories 20-59). Quant aux deux autres sous-ensembles de valeurs, ils se retrouvent dans les catégories 1-9 et 10-19, i.e. celles des valeurs les moins citées dans les codes d'éthique des entreprises manufacturières en question.

### **Les valeurs d'influence spécifique**

Les valeurs d'influence spécifique les plus importantes sont celles qui sont présentes dans plus d'un conflit éthique couvert par un code. Il s'agit principalement de : (1) l'équité, qui est présente dans les chapitres des codes d'éthique traitant des relations avec les employés, des conflits d'intérêts, de la concurrence déloyale et des relations avec les fournisseurs ; (2) la confiance, qui revient dans le traitement que font les codes d'éthique de la tenue des livres, des conflits d'intérêts et de la responsabilité sociale de l'entreprise ; (3) la concurrence, qui est citée dans le traitement des relations avec les fournisseurs, de la concurrence déloyale et des relations avec les employés. Il y a également, de façon moins importante cette fois-ci, les valeurs de : (4) loyauté, citée à propos des conflits d'intérêts et de la concurrence déloyale ; (5) la collaboration, que l'on retrouve dans le traitement qui est fait des relations avec les employés et la tenue des livres ; (6) l'honnêteté, qui est présente dans les subdivisions des codes d'éthique portant sur la tenue des livres et les relations avec les clients ; (7) l'intégrité, citée au sujet des relations avec les employés ainsi que sur les conflits d'intérêts ; (8) la justice, qui est valorisée dans les relations avec les employés ainsi qu'en ce qui concerne la concurrence déloyale ; (9) la clarté, qui revient à propos de la tenue des livres et des cadeaux et avantages.



**Tableau 2. Les valeurs d'influence spécifique**

Sources de conflits éthiques	1A	1B	2A	2B	2C
Relations avec les employés	Prospérité de la compagnie Concurrence Compétence Efficacité Innovation	Santé et sécurité au travail	Égalité	Dévouement	Liberté
Conflits d'intérêts	Réputation de la compagnie Rendement		Intégrité	Loyauté	Discernement
Tenue des livres	Clarté Exactitude		Fidélité	Collaboration	
Cadeaux et avantages	Clarté			Hospitalité	Modestie
Concurrence déloyale	Concurrence		Justice	Loyauté	Vigueur
Relations avec le public		Responsabilité sociale de la compagnie		Intérêt public	
Relations avec les clients	Qualité des produits et services		Honnêteté		
Relations avec les fournisseurs	Concurrence		Équité		

Si nous nous référons au *tableau 2*, nous pouvons observer que les valeurs humaines d'influence globale sont largement majoritaires en ce qui a trait au traitement des conflits d'intérêts, de la tenue des livres, des cadeaux et avantages et de la concurrence déloyale. Mais, en ce qui a trait aux autres sources de conflits éthiques (relations avec les employés, avec les fournisseurs, avec les clients et avec le public en général), les valeurs institutionnelles ne sont pas moins accentuées que les valeurs humaines d'influence globale. Les deux types de valeurs semblent plutôt équivalentes en importance. Par ailleurs, lorsque l'on scrute attentivement le contenu des catégories présentes dans les différentes sources de conflits éthiques mentionnées dans le *tableau 2*, on se rend compte que :

A) Certaines valeurs, qui appartiennent à des catégories 40 et plus, se retrouvent comme dans une dialectique, devant probablement servir à illustrer le conflit éthique qui est en jeu. La dialectique suppose le lien étroit entre une valeur institutionnelle, propre au monde des affaires, et une valeur humaine d'influence globale. Ainsi, par exemple :

- en ce qui concerne les relations avec les clients, nous voyons le lien étroit entre la qualité des produits et services (catégories 40-49) et l'honnêteté (catégorie 50-59) ;
- en ce qui a trait aux relations avec les fournisseurs et la concurrence déloyale, il

s'agit de la même dialectique entre la concurrence (catégorie 60 et plus) et l'équité (catégorie 40-49) ;

- en ce qui concerne les relations avec les employés, la dialectique est posée entre la concurrence et l'équité ;
- quant aux conflits d'intérêts, il ne semble pas exister de dialectique ;
- pour ce qui est des autres sources de conflits éthiques, les valeurs citées appartiennent à des catégories inférieures (catégories 1-39).

**Les valeurs humaines d'influence globale sont largement majoritaires en ce qui a trait au traitement des conflits d'intérêts, de la tenue des livres, des cadeaux et avantages et de la concurrence déloyale.**

- B) Les relations avec les employés (16 valeurs) et les conflits d'intérêts (11 valeurs) sont les sources de conflits éthiques dans lesquelles se retrouvent le plus de valeurs, alors que les relations avec les clients et avec les fournisseurs ne contiennent, dans chaque cas, que deux valeurs principales. Il est particulièrement intéressant de constater que la tenue des livres (6 valeurs) regroupe plus de valeurs que la concurrence déloyale (5 valeurs) et que les relations avec le public (5 valeurs).

### **La lettre du PDG accompagnant le code d'éthique**

Plus de la moitié des codes d'éthique (54,3 %) sont accompagnés d'une lettre du PDG. À l'ex-

ception des entreprises européennes où on en retrouve peu, ce sont, dans l'ordre, les entreprises québécoises, canadiennes et américaines qui en ont le plus. En ce qui concerne les types de codes d'éthique, la lettre du PDG semble plus fréquente dans le code de conduite (60 %), puis la politique d'entreprise (55,6 %), et beaucoup moins dans la philosophie de gestion (42,8 %). À travers une analyse de contenu des différentes lettres de PDG, nous pouvons tirer quelques lignes directrices utilisées par ces PDG dans leur lettre d'accompagnement de leur code d'éthique.

### **La justification rationnelle d'un code d'éthique**

De façon générale, les PDG (N= 13) mentionnent que l'élaboration et le respect d'un code d'éthique sont nécessaires pour conserver et rehausser la réputation de l'entreprise, et donc la confiance du public et la fierté des employés. L'intégrité de l'entreprise est présentée comme dépendant de l'intégrité de chacun des employés. Or, la réputation d'une entreprise est toujours reconnue comme l'un de ses actifs les plus précieux. La complexité des affaires dans le contexte de la mondialisation est aussi présentée comme un facteur justifiant l'existence d'un code d'éthique. Même la réussite de la compagnie est quelquefois présentée comme directement liée au respect de standards élevés de comportement éthique « *Good ethics is good business* ». Enfin, il est à l'occasion fait état des risques de poursuites civiles et criminelles, de sorte que le code d'éthique est présenté non pas comme un « rempart » contre de telles poursuites, mais comme un moyen de prévention et de gestion d'éventuelles crises.

### **Le(s) but(s) du code d'éthique**

Selon les lettres des PDG (N= 13), les buts du code d'éthique peuvent varier grandement. Nous pourrions cependant les regrouper de la façon suivante :

- a) servir de guide dans la conduite des affaires et dans les différentes responsabilités de l'entreprise afin que les décisions soient prises avec le sens du jugement et beaucoup de prudence ;
- b) contribuer à une meilleure compréhension des principes et des valeurs, qui constituent l'essence de la culture de l'entreprise ;
- c) favoriser la prévention des conflits éthiques majeurs ;
- d) aider à résoudre les conflits éthiques qui pourraient éventuellement survenir ;
- e) faire connaître aux différents intervenants (« stakeholders ») (que sont les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires,) les principes et les valeurs primordiales devant guider le comportement des employés et les opérations de l'entreprise.

### Les croyances organisationnelles

Les « croyances organisationnelles » sont des affirmations non empiriques (non vérifiables) qui,

dans le code d'éthique, ont pour objectif de justifier une norme de comportement particulière. Certaines de ces croyances font largement consensus dans le monde des affaires (« croyances consensuelles »), alors que d'autres expriment davantage les caractéristiques de certaines cultures d'entreprise (« croyances conventionnelles »). Nous retrouvons ce genre de croyances organisationnelles dans les trois types de codes d'éthique et indifféremment selon les régions géographiques (Québec, Canada, États-Unis, Europe, ailleurs dans le monde). Il convient cependant de noter que plus de 40 % des croyances identifiées dans l'échantillon (N= 26) provenaient de codes d'éthique de compagnies américaines, en général des politiques d'entreprise. Près du tiers venaient d'entreprises québécoises.

Quelques exemples de croyances organisationnelles permettront d'illustrer notre propos :

Croyances consensuelles:

- « Les employés sont l'essence même du succès à long terme de l'entreprise. La réussite de l'entreprise est tributaire de l'utilisation rationnelle du potentiel de chaque employé. La prospérité de la compagnie est fonction de la compétence et de l'expérience de ses employés. Notre existence comme entreprise repose sur des relations saines et solides entre la compagnie et ses employés. »
- « La compagnie croit que la libre entreprise repose sur le principe fondamental à l'effet que la satisfaction de nos clients est indispensable à la prospérité de la compagnie ».
- « Un employé sert ses propres intérêts les meilleurs en servant les meilleurs intérêts de la compagnie ».
- « La concurrence juste et loyale est un des principes fondamentaux de la libre entreprise ».

**L'intégrité de l'entreprise est présentée comme dépendant de l'intégrité de chacun des employés. ... La complexité des affaires dans le contexte de la mondialisation est aussi présentée comme un facteur justifiant l'existence d'un code d'éthique. ... Même la réussite de la compagnie est quelquefois présentée comme directement liée au respect de standards élevés de comportement éthique**  
*« Good ethics is good business ».*

- « La libre entreprise est le système le plus efficace pour produire et fournir des biens et services au public. Le bien-être des consommateurs est le mieux servi par la compétition économique ».

Croyances conventionnelles :

- « C'est en croyant à des valeurs d'honnêteté, d'intégrité, que la majorité des conflits éthiques pourront être facilement résolus ».
- « L'honnêteté est essentielle au succès de la compagnie ».
- « Nous réussirons davantage dans un milieu juste et honnête, car favoriser un tel milieu, c'est contribuer à la bonne réputation de l'entreprise. »
- « L'intégrité et la réputation de l'entreprise en matière d'éthique sont essentielles à sa rentabilité à long terme ».
- « La compagnie irait à l'encontre de ses propres intérêts en dénigrant ses concurrents ou en usant à leur endroit de procédés de concurrence déloyale ».
- « Nous n'exerçons pas de contrôle sur notre milieu ni sur le public, mais notre impact y est considérable. Cet impact nous contraint à communiquer franchement avec le public, et à jouer un rôle majeur comme citoyen corporatif au sein de communautés dans lesquelles nous avons des opérations comme entreprise ».
- « L'usage abusif ou impropre des biens de la compagnie démoralise les employés ».
- « En accentuant la croissance économique, le commerce international renforce la compréhension et la paix ».

Toutes ces croyances organisationnelles viennent justifier pourquoi les employés devraient adopter un comportement éthique dans l'entreprise. Les justifications de cette sorte se situent la plupart du temps l'une ou l'autre des catégories suivantes :

- (1) renforcer l'image, la réputation de l'entreprise (image auprès de ses employés, mais surtout auprès du public en général) (IMAGE) ;
- (2) augmenter la rentabilité à moyen ou à long terme, à cause de l'amélioration de l'image corporative (RENTABILITÉ) ;
- (3) éviter les poursuites civiles ou criminelles (LOIS).

**La prospérité de la compagnie est fonction de la compétence et de l'expérience de ses employés.**

## Conclusion

Cette analyse de contenu a permis d'identifier et de bien distinguer les valeurs institutionnelles, propres au monde des affaires, comme institution sociale, des valeurs humaines d'influence générale (valeurs d'intégrité, valeurs relationnelles, valeurs de croissance individuelle). Quant aux valeurs d'influence spécifique, celles qui influencent le plus une source particulière de conflits éthiques, nous les avons décrites à partir des relations avec les employés, avec les compétiteurs, avec les fournisseurs, les clients et le public en général, mais aussi en ce qui concerne la tenue des livres et les conflits d'intérêts. Enfin, les croyances organisationnelles, de type consensuel ou conventionnel, ont été définies de manière à bien voir comment elles influencent l'élaboration elle-même des normes de conduite éthique dans les entreprises.

Compte tenu de l'échantillon relativement réduit de codes d'éthique (N=35), les résultats de cette étude exploratoire devront être comparés avec ceux d'autres recherches éventuelles sur le même sujet. Dans l'intervalle, retenons que le code d'éthique est un « tissu bourré de valeurs, les unes intriquées avec d'autres, certaines en dialectique avec d'autres, l'ensemble de ces valeurs et leur interaction définissant le cœur de la culture orga-

nisationnelle », de façon beaucoup plus précise et éclairante que n'importe quel discours de PDG pourrait le faire. L'essence de la culture organisationnelle n'est ainsi pas évidente au premier regard : elle est cachée dans les méandres de tout code d'éthique. Ces codes d'éthique sont et demeurent invariablement des instruments de régulation sociale et organisationnelle par lesquels un ensemble de valeurs, de normes de comportement sont imposées aux membres organisationnels et présentées au public en général comme l'essence même de la moralité organisationnelle, par ailleurs

trop souvent liée au juridique. Il resterait à voir en quoi un code d'éthique peut demeurer véritablement « éthique » et ne pas flirter avec le juridique ; en quoi un code devient légaliste par rapport à un autre qui demeure « éthique », i.e. qui traite encore de la sphère morale qui dépasse la sphère juridique tout en l'incluant. Il faudrait, pour le faire, analyser les comportements déclarés comme interdits, tolérés ou laissés au jugement des employés, à l'intérieur de ces codes d'éthique, et voir dans quelle mesure on fait référence soit à des lois particulières, soit au respect des lois en général. ■

## Notes

- 1 L'étude la plus significative m'apparaît celle de Lefebvre et Singh : M. Lefebvre et J.B. Singh (1992), « The Content and Focus of Canadian Corporate Codes of Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 11, p. 799-808.
- 2 Michel Dion et Robert Lescarbeau (1994), « Les entreprises manufacturières sans code d'éthique : état des préoccupations des dirigeants », *Ethica*, vol. 6, n° 1, printemps, p. 89-103.
- 3 Michel Dion et Robert Lescarbeau (1995), « Les codes d'éthique des entreprises manufacturières au Québec : état des perceptions des dirigeants », *Ethica*, vol. 7, n° 1, p. 113-144.

## Méthodologie

Dans l'enquête provinciale sur les codes d'éthique (N= 224), 88 entreprises avaient un code d'éthique. Sur les 88 entreprises manufacturières ayant des codes d'éthique, près de 40 % ont fait parvenir copie de leurs codes aux chercheurs. Sur ces 35 entreprises :

- 20 % (7) avaient une « philosophie de gestion », i.e. un court énoncé des principes et valeurs organisationnelles de l'entreprise ;
- 51,4 % (18) avaient une ou plusieurs « politiques d'entreprise », i.e. un ou plusieurs documents décrivant les normes de conduite éthique des employés dans des situations particulières, tels les conflits d'intérêts, l'équité en matière d'emploi, la santé et sécurité au travail, la protection de l'environnement ;
- 28,6 % (10) avaient un code de conduite, i.e. un document d'éthique corporative comprenant à la fois les principes et valeurs organisationnelles de l'entreprise et les normes de conduite éthique dans des situations particulières, mais aussi des procédures de révision et de renforcement du code ainsi que la description des fonctions de la personne « *ethics officer* » ou du groupe (comité d'éthique), responsable de l'application du code.

L'origine géographique des 35 entreprises manufacturières est répartie de la manière suivante :

- 25,7 % (9) d'entreprises québécoises
- 14,3 % (5) d'entreprises canadiennes (provenant des autres provinces que le Québec)
- 34,3 % (12) d'entreprises américaines
- 25,7 % (9) d'entreprises européennes

Par ailleurs, il ne s'est avéré aucun lien entre l'origine géographique des entreprises et l'adoption de l'un ou l'autre des trois types de codes d'éthique.

L'INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT POUR LES COOPÉRATIVES DE  
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (**IRECUS**) offre :

- **UNE MAÎTRISE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (45 crédits)
- **UN DIPLÔME DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES** (30 crédits)
- **UN MICROPROGRAMME DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION DES COOPÉRATIVES** (15 crédits)

**Offert à Sherbrooke à temps complet et à Longueuil à temps partiel**

**Le programme de maîtrise comporte :**

- 45 crédits répartis sur un an ;
- Un ensemble de cours adaptés aux coopératives : gestion financière, droit, gestion de projet, économie sociale, coopération internationale, développement local, etc.;
- Un stage pratique et un essai de maîtrise ou un mémoire de maîtrise;
- Possibilité de bourses pour voyages d'études à l'étranger.

*La mission de l'IRECUS: Favoriser l'enseignement et la Recherche multidisciplinaire sur le thème de la coopération en collaboration avec les facultés et les départements de l'Université de Sherbrooke intéressés au domaine coopératif ainsi qu'avec les divers milieux coopératifs nationaux ou étrangers. L'IRECUS compte une Chaire McConnell en développement local et une Chaire Desjardins en coopérative et développement du milieu.*

**Renseignements :**

**IRECUS**

Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1


Téléphone : (819) 821-7202/1-800-267-UdeS

Télécopieur: (819) 821-7213

Téléphone Longueuil : (450) 670-4090

Courriel : [irecus@adm.usherb.ca](mailto:irecus@adm.usherb.ca)

Site internet : <http://www.usherb.ca/irecus>



Récipiendaire de la  
**Distinction**  
**Reconnaissance**  
remise lors du  
Mérite coopératif  
Octobre 1999



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

# *Aux diplômé(e)s*

## *de Maîtrise en administration*

L'iae d'Aix-en-Provence  
L'institut d'administration des entreprises  
de l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille  
vous offre la possibilité d'entreprendre son

### **PROGRAMME DOCTORAL EN SCIENCES DE GESTION**

au Québec même, à l'automne 2000, avec la collaboration  
du Département des sciences économiques et administratives  
de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

**Cinq champs de spécialité sont offerts:**

- **Stratégie**
- **Marketing**
- **Finance**
- **Théorie des organisations**
- **Modélisation et informatique**

#### **Renseignements supplémentaires**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282  
Télécopieur: (418) 545-5012  
[www.uqac.quebec.ca](http://www.uqac.quebec.ca)

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**



---

# **L'initiative du forum économique de Verdun : un processus de développement local**

**Anne-Marie Grenier  
Paul Prévost  
Suzanne Garon  
Université de Sherbrooke**

---

Cet article a pour objet de présenter l'expérience de développement local de la municipalité de Verdun, amorcée en 1991. Fréquemment citée à titre d'exemple au sein du mouvement des Villes et villages en santé, la démarche verdunoise constitue un exemple original et enrichissant pour toute initiative de développement économique communautaire en milieu urbain. Nos propos font suite à une recherche évaluative, menée en 1998<sup>1</sup> portant sur les six premières années de l'expérience de Verdun.

Après une brève mise en situation, nous exposerons les principaux faits ayant marqué l'émergence de cette initiative, le regroupement de personnes en coalition, le cadre de référence de cette équipe et l'approche de développement qui s'en dégage. Par la suite, nous situerons théoriquement les orientations de la démarche. Enfin, nous aborderons la transformation du Forum économique de Verdun en Centre local de développement (CLD) et l'avenir de l'organisation.

Six ans c'est bien court pour évaluer une expérience de développement. C'est la raison pour laquelle nous avons mis l'accent sur les processus enclenchés et sur les efforts de mobilisation de la communauté et de construction de la crédibilité de l'équipe de Forum économique de Verdun.

## **Mise en contexte**

La ville de Verdun se situe dans le sud-ouest de l'île de Montréal et compte près de 60 000 habitants. Depuis le début des années soixante-dix, cette ville de services, surtout résidentielle, a connu un déclin considérable, et ce, malgré le développement d'un troisième quartier sur l'Île-des-Soeurs. L'artère commerciale a perdu sa vigueur et sa réputation enviable d'antan. Le parc immobilier se dégrade et le nombre de sans emploi a crû dramatiquement parmi la population<sup>2</sup>. Le pourcentage de familles monoparentales est désormais très élevé ; on remarque un indice de paupérisation plus élevé pour les écoles de la zone et, de façon générale, la ville reçoit une perception négative<sup>3</sup>.

Verdun offre toutefois des avantages de localisation indéniables : un vaste accès au fleuve ; la présence de trois stations de métro ; la proximité de la ville de Montréal ; un environnement peu pollué ; la présence de trois hôpitaux, du prestigieux Centre de recherche de l'Hôpital Douglas, de centres de formation professionnelle, de nombreux établissements scolaires francophones et anglophones ; une présence constante et importante de groupes communautaires et l'existence d'un fort sentiment d'appartenance à la communauté. Ces avantages n'ont toutefois pas empêché une perte de 25 % de la population en moins de

vingt-cinq ans, soit un passage de 86 000 à 63 000 habitants<sup>4</sup>.

## L'expérience : genèse

En 1990, le Conseil d'administration de la SIDAC Promenade Wellington constatait une grande difficulté à revitaliser le centre ville. Le Conseil, constitué de représentants du secteur privé, eut l'idée de réunir des gens de la ville, de la Commission scolaire et du quotidien local pour discuter de leurs préoccupations. Par la suite, un représentant du domaine de la santé fut approché pour participer aux rencontres. Ce dernier détenait des connaissances dans le domaine du développement local et envisageait la revitalisation de l'artère commerciale à partir de changements au niveau du milieu de vie (environnement, perceptions, comportements des citoyens, ...). Après une année de rencontres, la concertation locale prit naissance en 1991 sous le nom de « Comité provisoire du Forum économique de Verdun ». De leur propre chef, le Centre travail Québec et le Centre d'emploi Canada se rallièrent à ce groupe dont les préoccupations portaient sur l'ensemble de la communauté. En juillet 1992, le Comité prenait le statut d'organisme sans but lucratif. Dès lors, l'organisme se compose d'un Conseil d'administration où siègent le président, le vice-président et un secrétaire-trésorier. Le porteur de l'approche représente l'Unité de santé publique (DSC) de Verdun. Élu à la présidence du Forum économique de Verdun en 1992, il occupe ce poste stratégique depuis sept ans. Grâce à cette position et à des objectifs cohérents en termes de santé publique, l'organisme se trouve parrainé par la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. En 1997, le Conseil exécutif regroupe une quinzaine de représentants des organismes des secteurs public, privé et communautaire suivants :

- Centre travail Québec de Verdun
- Centre d'emploi Canada de Verdun
- Chambre de commerce du sud-ouest de l'île de Montréal
- Centre local de services sociaux et communautaires (CLSC)
- Commission des écoles catholiques de Verdun (CECV)
- Conseil verdunois d'initiatives et d'intervention communautaire (CVIIC) (deux représentants)
- Fondation du développement local (FDL)
- *Le Messenger de Verdun*.
- Police de quartier (deux représentants)
- SIDAC Promenade Wellington
- Unité de santé publique de Verdun qui assume la présidence et la permanence nécessaire au fonctionnement général de l'organisme (deux représentants, dont une bénévole retraitée)
- Ville de Verdun (deux représentants).

**La démarche verdunoise constitue un exemple original et enrichissant pour toute initiative de développement économique communautaire en milieu urbain.**

Le Forum économique de Verdun se définit comme :

« [...] une concertation locale entre des institutions et des organismes de divers secteurs de l'économie, de l'éducation, du développement urbain et de la santé, qui considèrent que des potentiels importants restent inexploités à cause de l'isolement administratif dans lequel chacun s'enferme trop souvent et aussi du manque de vision commune nécessaire à une collaboration efficace<sup>5</sup> ».

L'organisme sans but lucratif « [...] se veut une structure de concertation sans attaches partisans où peuvent se mobiliser, dans le respect des partenaires et malgré des intérêts parfois apparemment divergents, des représentants des secteurs privé, public et communautaire <sup>6</sup> ». Les membres ont convenu de réserver les sièges de l'exécutif aux détenteurs de leviers que sont les représentants des institutions et des organisations de la communauté, reléguant ainsi la représentation de citoyens indépendants à des comités et des sous-comités précis. Ajoutons que la ville de Verdun fait partie du Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS) depuis 1990 et s'y trouve représentée par le Forum économique de Verdun à titre de comité multisectoriel depuis 1992.

### **La prise de conscience du problème vécu par le milieu : le constat**

Le 18 février 1992, le Comité provisoire du Forum économique de Verdun organise le colloque « Énergie nouvelle, ensemble ». L'événement convie 150 participants dans le but de faciliter la concertation locale entre les institutions privées et publiques, ainsi qu'entre les organismes des divers secteurs de l'économie, de l'éducation, du développement urbain et de la santé. Notons qu'en 1992 la tenue d'un « Forum régional » (territorialisé) n'est pas monnaie courante dans la région de Montréal. Le ministre du Travail, Normand Cherry, tient à animer la rencontre. La présence des députés provincial et fédéral du territoire, de même que celle du maire de Verdun et d'une douzaine de patrons d'honneur, confère alors de la crédibilité à l'événement. Les participants prennent part à des ateliers de travail référant à quatre thématiques : l'économie, l'éducation, le développement urbain et la santé. Les discussions donnent lieu à la constitution d'une image réaliste de la communauté, en ciblant ses forces et ses faiblesses, et permettent aux participants d'émettre des propositions et des recommandations dans chacune des thématiques. Le

Comité provisoire du Forum s'engage alors à jouer le rôle de porte-parole des recommandations recueillies. En visant à faire renaître une vision positive des capacités de la communauté, le colloque se veut un premier pas en vue d'une mobilisation durable pour le développement socio-économique de Verdun.

### **L'établissement des priorités d'action de la communauté : le plan d'action**

Une vaste consultation populaire faite auprès de différents groupes de la communauté (les jeunes ; les aînés les représentants institutionnels ; les gens d'affaires, commerçants, professionnels ; les groupes communautaires) permet de valider certaines orientations et de prioriser certains axes de développement liés à la qualité de vie, au développement économique, socioculturel et communautaire. Les résultats de cette consultation visent à préparer les ateliers des États généraux du 11 mai 1993 « Ensemble vers l'action en 1993 », en vue d'obtenir des consensus sur des priorités d'action.

**L'organisme sans but lucratif se veut une structure de concertation sans attaches partisans où peuvent se mobiliser, dans le respect des partenaires et malgré des intérêts parfois apparemment divergents, des représentants des secteurs privé, public et communautaire.**

La consultation et les ateliers du deuxième colloque « Ensemble vers l'action en 1993 » permettent d'élaborer un plan d'action selon les thèmes suivants : qualité de vie ou services à la communauté ; milieu dans lequel on vit (environnement physique et psychosocial) ; niveau de vie (conditions économiques).

## Le choc : une équipe, une coalition

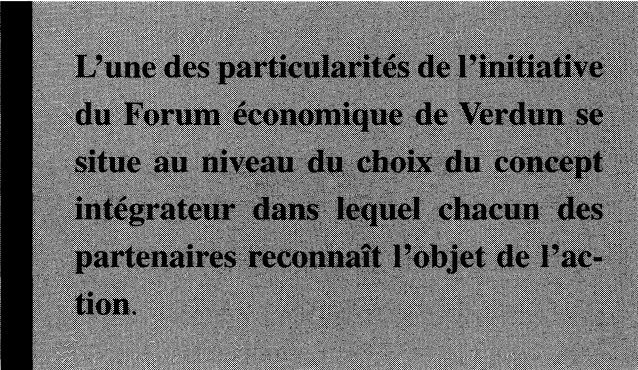
L'une des particularités de l'initiative du Forum économique de Verdun se situe au niveau du choix du concept intégrateur dans lequel chacun des partenaires reconnaît l'objet de l'action. Le Forum a choisi de viser une intervention sur « les déterminants de la santé », tels qu'ils sont perçus en santé publique. Il s'agit en fait des conditions de vie. En effet, « [le] chômage, le logement inadéquat, le revenu précaire, la faible scolarisation, la consommation excessive d'alcool, l'usage de drogues, la perte d'estime de soi sont des causes ou des conséquences d'iniquités sociales et d'exclusion<sup>7</sup>. »

Adhérer à cette conception des déterminants de la santé implique la croyance en une définition plus large et moins répandue du concept de santé : une vision des problèmes sociaux qui admet l'effacement de la division des problèmes par secteurs pour mettre l'emphasis sur leur interrelation. Cette perception se base, entre autres, sur le postulat suivant : l'environnement social et physique où l'on vit, travaille et se détend a une influence sur le bien-être, la qualité de vie et la santé des citoyens, manifestation plus importante que beaucoup d'interventions des professionnels des services de santé et de services sociaux. L'exclusion sous toutes ses formes augmente la vulnérabilité des individus et des familles <sup>8</sup>.

La notion des « déterminants de la santé » est suffisamment large pour que chacun des partenaires y trouve le sens qui lui convient, et c'est ce qui permet le consensus sur un objet d'action. Le rassemblement des représentants de divers secteurs, qui possèdent chacun des leviers de changement, constitue un potentiel réel de forces agissantes pour la communauté. C'est la complémentarité des partenaires et la mise en commun des moyens de la communauté qui sont recherchées dans le cadre de l'initiation d'un processus de changement. La stratégie du développement local mise « [...] sur une approche consensuelle,

prise dans le sens d'additionner les forces locales<sup>9</sup> ». Le concept intégrateur des déterminants de la santé transcende donc chacune des actions générées par le Forum économique de Verdun puisqu'il s'en dégage une préoccupation pour la santé des Verdunois.

La réunion de partenaires issus de différents milieux ne s'est toutefois pas réalisée sans heurts. En effet, ces représentants devaient se soumettre au processus de formation d'une culture organisationnelle commune. Il se dégage deux périodes qui témoignent du stade d'évolution de l'organisme à ce niveau : l'établissement d'un dialogue



**L'une des particularités de l'initiative du Forum économique de Verdun se situe au niveau du choix du concept intégrateur dans lequel chacun des partenaires reconnaît l'objet de l'action.**

et la consolidation. La première période se caractérise d'abord par une familiarisation des membres de l'exécutif et de la communauté à l'approche de changement préconisée par l'organisme. Les membres se trouvent confrontés au processus d'établissement d'un dialogue commun et à la connaissance des représentants et des organismes des différents secteurs d'activité. Il s'agit d'un choc de culture nécessaire qui durera près de deux ans et demi.

« À la naissance du Forum, ces partenaires de différents milieux n'étaient pas habitués de travailler ensemble puis on a appris à communiquer et maintenant, quand on se réunit, on a juste à se parler et la nouvelle fait le tour de la ville en une journée, très rapidement dans toutes les sphères d'activités. »

La seconde période débute au milieu de l'année 1995 et se termine lorsque l'organisme sera confronté à un nouveau mandat organisationnel à la fin de l'année 1997. Au cours de cette période, le fonctionnement de l'exécutif révèle l'atteinte d'un état de stabilité et d'une relative permanence au niveau de la composition de ses membres. L'arrivée d'une vague de nouveaux membres amènera une attention plus critique sur le fonctionnement de l'exécutif et une introspection salutaire.

**L'exclusion sous toutes ses formes augmente la vulnérabilité des individus et des familles.**

## **Un cadre de référence diversifié**

Les promoteurs de la démarche de développement économique communautaire du Forum économique de Verdun détenaient peu d'exemples pratiques sur lesquels se baser pour entreprendre une démarche de changement collective. Toutefois, le recours à des ouvrages de référence provenant de plusieurs champs disciplinaires leur a permis de se constituer un cadre de référence riche et diversifié. La littérature consultée à cet égard provient de sources variées très riches :

- Le cadre stratégique du mouvement international des Villes et villages en santé
- Les publications du Conseil des affaires sociales
- Les travaux de chercheurs américains et québécois
- Les mémoires de maîtrise de deux fonctionnaires de la Ville de Verdun en analyse et gestion urbaine.

## **Une approche par projet**

La démarche de changement initiée à Verdun se veut globale, puisqu'elle souhaite intervenir sur plusieurs fronts et se traduit par une multitude de projets et d'initiatives générés par le Forum économique de Verdun et par le milieu qui vont dans le sens de l'approche de développement économique communautaire mise de l'avant. Les projets s'intègrent dans un ou plusieurs axes du plan d'action élaboré au préalable : « le développement économique et soutien à l'emploi ; le développement socioculturel et communautaire ; la qualité de vie dans notre milieu ». <sup>10</sup>

L'approche qui est économique et sociale s'inscrit dans un processus de longue durée misant sur la formule partenariale. Forum économique ne peut ni ne veut tout faire, cela irait à l'encontre de sa philosophie de développement, de plus, ses ressources sont limitées. L'idée est de susciter les partenariats et de maximiser les effets de levier des projets retenus pour optimiser les efforts et les impacts.

**C'est la complémentarité des partenaires et la mise en commun des moyens de la communauté qui sont recherchées dans le cadre de l'initiation d'un processus de changement.**

Afin de dresser un bref portrait des projets initiés à Verdun, nous les diviserons en quatre segments : les projets de type événementiel, les projets permanents ou en voie de le devenir, les initiatives au niveau du sud-ouest de Montréal et les initiatives du milieu.

## Les projets événementiels

Il s'agit des projets qui se déroulent sur une période de temps déterminée et qui détiennent un caractère récurrent ou éphémère :

- *Le Rendez-vous mondial du cerf-volant* est un événement annuel d'envergure internationale qui, depuis 1993, attire plus de 100 000 visiteurs sur les berges du fleuve Saint-Laurent au cours du mois de juin.
- *Le Concours Méritas verdunois* a lieu chaque automne depuis 1994. L'événement vise à susciter, encourager et mettre en évidence des actions concrètes ou des réalisations qui contribuent à conserver et à améliorer la qualité de vie de Verdun ; améliorer et créer des services pour la communauté verdunoise ; favoriser le développement économique et le soutien à l'emploi.

**L'approche qui est économique et sociale s'inscrit dans un processus de longue durée misant sur la formule partenariale.**

- *Novembre, le mois du développement local*, créé en 1994, permet au Forum économique de Verdun de déployer une série d'événements mettant en évidence l'importance de privilégier le développement local pour la revitalisation de Verdun.
- *Mai, le mois de l'environnement* a lieu depuis 1995. Les principaux objectifs du projet visent à développer le sentiment de fierté et d'appartenance des citoyens à l'égard de leur ville, ainsi qu'à sensibiliser aux problèmes et aux solutions touchant l'environnement.
- *Un continuum de colloques* constitue un fil conducteur qui relie les différents stades de développement de la communauté dans ses divers secteurs d'activité. L'organisation de

colloques d'intérêt général donne un caractère novateur à cette initiative, comparativement aux colloques à la teneur sectorielle qui se trouvent nettement plus répandus.

**L'idée est de susciter les partenariats et de maximiser les effets de levier des projets retenus pour optimiser les efforts et les impacts.**

- *La création d'une dynamique d'événements* dans la communauté est engendrée par tous les projets récurrents de type événementiel exposés précédemment. Leur enchaînement produit un rythme d'activités auxquelles de plus en plus d'organismes et de citoyens tentent de prendre part. La tenue des différents événements et leurs activités favorisent le resserrement des liens de la communauté, à travers une meilleure connaissance de l'autre et la mise en évidence du partage d'intérêts communs.

## Les projets permanents ou en voie de le devenir

- *Info-PME Verdun* est un centre d'information créé en 1992 par des intervenants soucieux de venir en aide aux entreprises de Verdun faisant face à des problèmes d'exploitation ou qui ont des projets d'expansion. L'organisme œuvre surtout au niveau de la création et de la consolidation d'entreprises.
- *La Corporation intermédiaire de travail « Multiservices-TPE Verdun »* est née en 1994. Ce projet, soutenu par le Forum économique de Verdun et des revenus auto-gérés, vise à créer des conditions favorables à l'intégration de prestataires d'aide sociale dans des tâches valorisantes, tout en mettant à la disposition des très petites entreprises, des services de soutien de qualité.



- *La Fondation du développement local* est un organisme à but non lucratif issu du Forum qui regroupe des gens d'affaires désireux de développer davantage de solidarité à Verdun (« Midi-Motivation », dîners mensuels,...).
- *Le jardin du citoyen*, créé en 1996, reflète la stratégie du développement local qui vise à améliorer l'environnement physique immédiat à même des ressources locales ou extérieures et la stratégie de l'insertion sociale par l'économique à travers la Corporation intermédiaire de travail « Multi-services-TPE Verdun ».
- *Le projet de développement du quartier Centre ville* a pour principale stratégie la mobilisation des citoyens à travers l'animation du milieu, et ce, à partir de petits groupes composés d'un animateur de quartier et de deux citoyens dans les neuf zones du quartier Centre ville.

### **Initiatives à l'ampleur du sud-ouest de l'Île de Montréal**

- *Les Fichiers unifiés des entreprises du Sud-Ouest (FUSO)*
- *Le Sommet socio-économique du sud-ouest de Montréal*
- *La Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest (CASO)*

**La tenue des différents événements et leurs activités favorisent le resserrement des liens de la communauté, à travers une meilleure connaissance de l'autre et la mise en évidence du partage d'intérêts communs.**

### **Les initiatives du milieu**

- *Le Quadrilatère communautaire de Verdun*, fondé par une résidente, vise à mettre en valeur un quadrilatère résidentiel et à favoriser les rencontres et les échanges entre voisins dans le cadre de diverses activités.
- *Les projets de la SIDAC promenade Wellington* sont multiples. Pour n'en nommer que deux, l'organisme se trouve à l'origine de « La fête des citoyens » qui convie plus de 200 000 personnes à cinq journées d'activités pour tous sur l'artère commerciale et du développement d'un club d'investisseurs visant l'achat, la rénovation et la location de locaux à des commerces dans un même édifice.
- *Les initiatives du commissaire au développement local* et le rôle de cet animateur social constituent une démarche de communication sans précédent. En effet, il s'agit, depuis 1994, du premier et de l'unique poste de commissaire au développement local du Québec. Sa présence est constante, ses initiatives quotidiennes et diversifiées. Son action passe de la mise en relation d'individus ayant des intérêts communs jusqu'à l'animation d'une émission à la télévision communautaire et la rédaction de la colonne hebdomadaire « Ça se passe chez nous » qui met en évidence les initiatives du milieu dans le quotidien local. Comme le commissaire est connu et apprécié dans tous les milieux, chacun reconnaît l'importance du travail qu'il accomplit en tant qu'agent facilitateur pour la réalisation de projets de tous ordres (de la Société d'histoire de Verdun à la formation d'une troupe de théâtre, en passant par l'aide à la mise sur pied du « Rendez-vous de l'Île-des-Sœurs » qui favorise le réseautage entre les résidents et gens d'affaires de ce quartier).
- *Les Déjeuners d'André* convient les travailleurs autonomes, les jeunes entrepreneurs, les gens d'affaires, les personnes en recherche d'emploi et les invités des habitués à déjeuner ensemble, un matin par semaine. Ces rencon-

tres amicales animées, amènent les gens à établir de nouveaux contacts.

- *Une diversité d'initiatives et de projets du milieu pour les jeunes.*

Il importe de mentionner que le Forum se trouve à l'origine de la mise sur pied de structures cohérentes d'appui au développement : Multi-services-TPE (corporation intermédiaire de travail), FUSO (Fichiers unifiés des entreprises du Sud-Ouest) et CASO (Corporation d'approvisionnement du Sud-Ouest). De plus, il stimule la mise en œuvre d'actions concertées temporaires ou permanentes : une dynamique d'événements, Info-PME Verdun et la Fondation du développement local. Ces structures soutiennent le projet de développement et favorisent sa pérennité.

L'ensemble de ces projets agit comme un véritable système de mobilisation visant à impliquer la population verdunoise, ses institutions et ses entreprises dans le développement économique et social de la communauté.

## **Développement communautaire ou développement économique ?**

En se basant sur la typologie des approches de développement économique communautaire de Boothroyd et Davis<sup>11</sup>, nous avons confronté l'expérience de Verdun à trois tangentes types : la croissance économique, les changements structurels et les nouvelles solidarités. À ces approches se greffent des stratégies types, des actions et les rôles des agents de développement qui œuvrent dans leur cadre.

Suite à notre analyse, il est surprenant de constater que l'expérience de Verdun agit sensiblement au niveau de chacune des approches types présentées. Au niveau stratégique, le projet de Verdun fait nettement la promotion de l'approche de nouvelles solidarités (réduire l'exclusion et augmenter l'entraide et la coopération). L'une des stratégies de

l'approche de la croissance économique est clairement promue (augmenter la compétitivité locale). Tandis que la première stratégie de l'approche des changements structurels sous-tend l'existence même du Forum (autonomie locale).

**Le Forum se trouve à l'origine de la mise sur pied de structures cohérentes d'appui au développement.**

Les actions réalisées depuis six ans à Verdun et le rôle des agents de développement indiquent certaines tendances au sein des approches types de développement économique communautaire (DÉC), dont d'abord un leadership de la Ville de Verdun, de la SIDAC Promenade Wellington, du commissaire au développement local et d'Info-PME au sein de l'approche de croissance économique. Ajoutons que les actions relatives à l'amélioration de l'environnement immédiat touchent plus directement l'organisme promoteur.

Dans l'approche du changement structurel, le Forum, le commissaire au développement local, la Fondation du développement local et plusieurs activités se démarquent par la promotion des actions liées à l'achat local (substitution des importations), à la propriété locale et à la gestion locale. L'organisme promoteur contribue pleinement à renforcer l'économie non marchande. La Ville de Verdun et la SIDAC mettent quelques efforts dans la diversification des investissements et des marchés de la production locale. Enfin, le développement du contrôle local est inhérent à plusieurs actions et activités.

**L'ensemble de ces projets agit comme un véritable système de mobilisation visant à impliquer la population verdunoise, ses institutions et ses entreprises dans le développement économique et social de la communauté.**



**Tableau 1. Lien entre les pratiques et les approches de DÉC<sup>12</sup>**

Approche utilisée	Croissance économique	Changements structurels	Nouvelle solidarités
<b>Stratégies types</b>	Attirer des industries exportatrices Augmenter la compétitivité locale	Augmenter l'autonomie locale Politiques sociales pour soutenir le milieu	Réduire la marginalité et l'exclusion Augmenter l'entraide et la coopération
<b>Actions</b>	Attirer du capital de l'extérieur Améliorer l'avantage compétitif Augmenter l'efficacité des firmes existantes Créer de nouvelles entreprises Améliorer l'environnement physique immédiat	Diversifier les investissements étrangers Accroître la propriété locale et la gestion locale des ressources Diversifier les marchés de la production locale Substituer les importations Renforcer l'économie non marchande	Promouvoir et collaborer à l'élaboration de politiques et de programmes publics Mettre en place des organisations communautaires et des organismes intermédiaires Augmenter les activités non marchandes et non monétaires
<b>Rôle de l'agent de développement</b>	Faciliter les occasions d'affaires et bâtir des réseaux d'affaires Informar (subventions, marchés, technologies)	Développer le contrôle local Informar (diversification des marchés, meilleur contrôle local...)	Animer la réflexion sur la qualité de vie et le bien-être Mettre en place les dispositifs assurant la pleine participation

À propos de l'approche de nouvelles solidarités, c'est la promotion/animation de l'organisme promoteur qui domine. S'ajoutent à cette stratégie la réalisation d'organismes intermédiaires, les activités du milieu, l'augmentation des activités non marchandes et non monétaires et la mise en place de structures démocratiques dans certaines réalisations du Forum. La mise en place de dispositifs de participation apparaît en expansion, tant au niveau municipal qu'au sein de projets de plus en plus axés sur une intensification au niveau de la participation populaire.

Si des stratégies de chacune des trois approches se trouvent promues par la démarche verdunoise, on remarque que l'organisme promoteur affiche davantage les stratégies de l'approche de nouvelles solidarités. En fait, les actions et les stratégies de nouvelles solidarités apparaissent comme les visées à long terme de l'organisme promoteur qui s'appuient sur les acquis des actions et des

stratégies de changements structurels. Au contraire, les stratégies et les actions liées à la croissance économique sont davantage assumées par des projets et des instances précises : la Ville de Verdun, la SIDAC, Info-PME, le commissaire au développement local, la Fondation du développement local (réseaux d'affaires). Il est donc possible de conclure à une démarche diversifiée où l'action se pose sur plusieurs fronts.

## Le CLD et l'avenir

La venue d'un CLD sur le territoire de Verdun favorisera la prestation de support technique, financier et administratif. Ce guichet multiservices prendra le rôle d'organisme-conseil et de promotion économique, s'imbriquant ainsi dans un volet de la démarche mise de l'avant par le Forum économique de Verdun. À la toute fin de notre étude, les réunions du Forum économique de Verdun traitaient de la transition de l'orga-

nisme en CLD. Voici les réserves que nous avons alors émises à ce sujet : la reprise du mandat du CLD par le Forum devrait s'effectuer dans le respect de la mission et des acquis du Forum, c'est-à-dire qu'il y a un amalgame possible, mais les possibilités devront être étudiées soigneusement afin que le Forum demeure un organisme mobilisateur, non partisan qui répond aux préoccupations de sa communauté en intervenant sur les déterminants de la santé. La prise en charge du mandat du CLD s'accompagne d'un financement qui servira, entre autres, à constituer une permanence. Il émerge donc la possibilité que le Forum s'appuie sur cette permanence. Enfin, comme l'ont suggéré certains répondants, une des perspectives futures du Forum pourrait consister à devenir une entité de plus en plus axée sur le soutien technique, financier et administratif aux initiatives locales. Nous croyons que cette orientation se verra favorisée par la prise en charge du mandat du CLD. Il apparaît pertinent de mentionner que la place acquise par le communautaire au sein du Forum facilitera l'intégration de ce secteur d'activité dans le CLD. En effet, plusieurs milieux régionaux qui vivent déjà l'implantation d'un CLD constatent que plusieurs représentants organisationnels (surtout économiques) n'ont jamais collaboré avec le communautaire. Ceux-ci éprouvent de grandes difficultés à intégrer le communautaire puisque les liens de communication avec ce secteur sont inexistantes. Il y a absence d'un langage commun.

## Conclusion

Nous pouvons dégager les paramètres de l'action de changement planifiée après six années de démarche de DÉC. En effet, il apparaît un double mouvement simultané. D'abord l'établissement d'une crédibilité en tant qu'organisme de concertation, ce qui implique deux niveaux d'action. Au niveau des partenaires à la base de la concertation émerge un processus à long terme marqué par une rupture avec des façons de faire antérieures, par l'édification d'un nouvel état de fonctionnement,

par l'intégration d'une culture organisationnelle commune et par la réintégration nécessaire dans un environnement en constante transformation. Au niveau de la communauté, il y a l'établissement de la crédibilité de l'organisme qui se doit de présenter une stabilité partenariale, une fiabilité en regard des préoccupations populaires et une capacité de gestion de projets (capital politique). D'autre part, l'édification d'une ouverture à l'approche de DÉC implique que les partenaires et la communauté sont de plus en plus ouverts à des projets qui donneront des impacts à long terme et dont l'ensemble des paramètres n'est pas établi préalablement afin de laisser place au processus d'appropriation. Ce double mouvement se répercute sur le type de projets créés. Ainsi, les projets comme Info-PME Verdun, qui donnent des résultats à plus court terme au niveau de l'emploi, se trouvent davantage acceptés au cours des premières années de la démarche. Aujourd'hui, les projets sont de plus en plus près de la population ; ils détiennent des paramètres plus souples et le niveau de confiance qui existe entre les partenaires permet la promotion et le financement de tels projets.

**La reprise du mandat du CLD par le Forum devrait s'effectuer dans le respect de la mission et des acquis du Forum.**

Toutefois, l'ensemble des dimensions de la démarche de DÉC implique un travail constant et aucune facette ne doit être laissée pour compte. Ainsi, l'exercice de la concertation multisectorielle ne peut se réaliser du jour au lendemain. Plusieurs mois, plusieurs années peuvent être nécessaires avant que ne tombent méfiance et préjugés. Il s'avère difficile de concevoir que tous peuvent travailler dans le même sens. La connaissance de l'autre, la construction d'un langage commun, l'expérimentation de projets conjoints

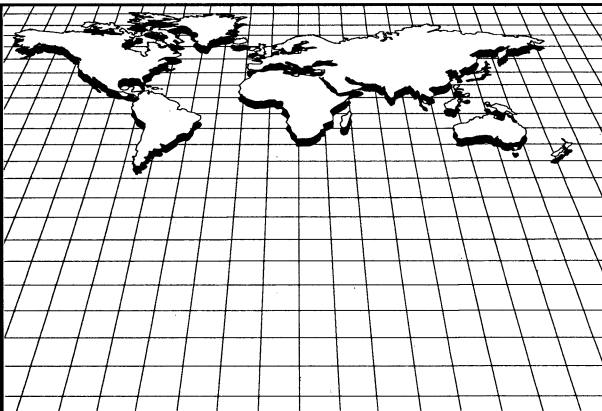
et l'établissement d'une relation de confiance, basée sur certains points de convergence, doivent s'établir et être entretenus afin de créer un climat propice à l'émergence et à la mise en œuvre de projets favorisant la santé de l'ensemble de la communauté. Les guerres de clocher demeurent

**Une des perspectives futures du Forum pourrait consister à devenir une entité de plus en plus axée sur le soutien technique, financier et administratif aux initiatives locales.**

le grand obstacle au fonctionnement et à la crédibilité de la démarche de DÉC. Le développement de la communauté peut cibler différents domaines d'intervention, mais il se réalise en un seul sens. Tant et aussi longtemps que chacun tire son coin de la couverture, la démarche est moins crédible et surtout avance moins rapidement. Enfin, l'ensemble des personnes qui œuvrent dans le sens de la démarche de DÉC édifie l'héritage de toute une communauté. ■

## Notes

- 1 Grenier, Anne-Marie, Suzanne Garon et Paul Prévost (1999), « L'Évaluation des initiatives de développement local, défi méthodologique et enjeux : l'expérience de Verdun », *Revue Organisations et Territoires*, printemps-été, p. 85.
- 2 L'écuyer, Daniel (1995), *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars, p. V.
- 3 Lafontaine, Gabrielle et Roger Cadieux (1997), *Projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun*, Forum économique de Verdun, avril, p. 37 et 38.
- 4 Beaulieu, Carole (1992), « La mort de ma ville », *L'Actualité*, 15 mai, [s.p.].
- 5 Forum économique de Verdun (Collectif) (1993), *Je m'implique à Verdun et ça va changer!*, Résolutions des États généraux du 11 mai, Unité de santé publique Verdun, p. 4.
- 6 Cadieux, Roger (1996), *Le Forum économique de Verdun: une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*. Conseil des partenaires 1,2,3 Go! Centraide du Grand Montréal, Forum économique de Verdun, 4 décembre, p. 10.
- 7 *Ibid.*, p. 17.
- 8 *Ibid.*, p. 8.
- 9 Favreau, Louis (1991), « Le développement local de type communautaire », dans Laval Doucet et Louis Favreau (dir.), *Théorie et pratique en organisation communautaire*, Sillery, PUQ, 1991, p. 78.
- 10 Cadieux, Roger, *op.cit.*, p. 21.
- 11 Boothroyd, Peter et Craig Davis (1993), « Community Economic Development: Three Approaches », *Journal of Planning Education and Research*, n° 12, p. 230-240.
- 12 *Idem.*



## DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

### ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

### POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

**Date limite demande d'admission: 1<sup>er</sup> mai 2000**

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

 **Université  
du Québec  
à Rimouski**

#### **Université du Québec à Chicoutimi**

Pierre-André Tremblay  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5613  
Courriel: [patrembl@uqac.quebec.ca](mailto:patrembl@uqac.quebec.ca)  
[www.uqac.quebec.ca/registr/  
programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)

#### **Université du Québec à Rimouski**

Serge Côté  
Téléphone: (418) 724-1648  
[druqar@uqar.quebec.ca](mailto:druqar@uqar.quebec.ca)  
[www.uqar.quebec.ca/devlopre/docdr.htm](http://www.uqar.quebec.ca/devlopre/docdr.htm)

---

# L'insularité : ses atouts pour le développement local<sup>1</sup>

**Serge Côté**

**Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement  
régional de l'Est du Québec  
Université du Québec à Rimouski**

---

Les habitants des îles se demandent parfois si leur condition d'insulaires ne constitue pas une contrainte pour le développement de leur territoire. Sans fermer les yeux sur les obstacles qui pourraient exister, on peut toutefois penser que les milieux insulaires disposent d'atouts non négligeables en matière de développement local. Cette thématique du développement local a inspiré plusieurs chercheurs au cours des deux dernières décennies. D'abord timidement, puis de façon plus affirmée après que des organismes comme l'OCDE se soient penchés sur ses mérites en tant que voie de développement, l'approche locale s'est imposée petit à petit comme solution prometteuse aux problèmes de développement des territoires. Plusieurs des traits que l'on rattache habituellement au développement local sont présents au cœur des dynamiques de développement en milieu insulaire.

La première démarche qui s'impose, en développement local, est de valoriser ce que l'on possède. Chaque collectivité a des ressources qui lui sont propres, qu'il s'agisse du milieu naturel où elle est implantée, des traits culturels qui la caractérisent, des êtres humains qui la composent. En milieu insulaire, les habitants sont plus facilement conscients qu'ailleurs de la spécificité de leurs habitudes de vie, de la fragilité de leur environnement et de l'impact des migrations qui touchent leurs populations. Cette sensibilité plus grande aux possibilités et aux limites que recèle le

milieu débouche sur une conscience plus vive de l'importance de mettre en valeur ou de protéger des éléments particuliers faisant partie de ce milieu.

En deuxième lieu, le développement local passe par un partage des connaissances et des expériences. On reconnaît qu'il y a développement lorsque la situation économique (revenus, emploi, etc.) d'une collectivité est en progrès. Toutefois, il ne faut pas oublier que le développement ne se limite pas à sa composante économique et qu'il comporte d'autres dimensions, comme l'amélioration de la qualité de vie. Qu'il s'agisse de la croissance des revenus ou du progrès de la qualité de vie, le développement local prend l'aspect d'un véritable processus d'apprentissage collectif, processus qui est facilité par la fluidité des échanges entre gens qui se connaissent habituellement bien entre eux. Cette interconnaissance est plus répandue dans les milieux de petite dimension et joue habituellement fortement en milieu insulaire.

De plus, le développement local requiert une bonne dose d'organisation et de solidarité. Les conditions dans lesquelles vivent les insulaires (distance, transport, isolement relatif) ne sont pas toujours facilitantes, mais il arrive que les habitants des îles soient amenés à se mobiliser et à revendiquer à l'extérieur pour faire face à ces conditions adverses. Leur grand attachement à leur coin de pays et

leur identité bien marquée agissent comme stimulants et comme ciments dans toutes les démarches qu'ils entreprennent. La nécessité de parler d'une seule voix quand il s'agit de s'adresser à l'extérieur est vite comprise comme une condition de survie dans les milieux insulaires.

**En milieu insulaire, les habitants sont plus facilement conscients qu'ailleurs de la spécificité de leurs habitudes de vie, de la fragilité de leur environnement et de l'impact des migrations qui touchent leurs populations.**

Un autre facteur qui est associé au développement local est la participation. En milieu insulaire, on voit naître des associations à une échelle souvent plus élevée que ce que l'on retrouve en milieu continental. Même si la population y est souvent peu nombreuse, il existe dans les îles une densité sociale qui compense la faiblesse de l'effectif démographique. On y trouve des organisations et groupes qui sont des ramifications ou des pendants d'organismes identiques qui sont présents ailleurs, mais on y trouve en plus des regroupements et des structures qui sont propres à certaines îles. Pour plusieurs individus, ce tissu associatif constitue un lieu d'implication à partir duquel ils travaillent à l'amélioration du bien-être de leur milieu. Ces associations peuvent agir,

**Qu'il s'agisse de la croissance des revenus ou du progrès de la qualité de vie, le développement local prend l'aspect d'un véritable processus d'apprentissage collectif, processus qui est facilité par la fluidité des échanges entre gens qui se connaissent habituellement bien entre eux.**

entre autres, comme outils de préservation de l'environnement, comme leviers de promotion économique ou comme instruments de défense des droits de certaines catégories de la population. Quand on pense par exemple que l'archipel des Îles de la Madeleine possède sa propre Association touristique régionale et que l'Île aux Coudres a sa Société des entreprises touristiques bien à elle, on a là le signe que les insulaires savent s'occuper de leurs intérêts et se doter de structures qui conviennent à leurs besoins.

### **Quelques caractéristiques de l'insularité**

*Au plan physique, l'île est d'abord isolée, séparée du reste du monde par une certaine distance de mer. Même si ce n'est pas le cas de toutes les îles, on constate souvent une exigüité du milieu physique qui contraint de façon très importante les activités humaines. La diversité végétale et faunique y est en règle générale moins grande et les équilibres écologiques sont plus instables que sur les continents.*

*Au plan socio-économique, les îles se distinguent par une étroitesse relative et une faible diversification de leur base économique. Le coût de la vie y est plus haut et le chômage plus élevé que sur les continents. La situation des transports et des communications a un impact énorme sur la qualité de la vie des insulaires de même que sur les possibilités de développement de leur milieu. Dès qu'elles n'ont plus l'espace physique ou économique suffisant pour accommoder leur surcroît démographique, les îles connaissent un exode séculaire d'une partie de leur population. Au plan politique, les îles font souvent l'objet d'aménagements ou de statuts spéciaux, leurs particularités faisant qu'elles ne peuvent être administrées tout à fait comme les autres territoires.*

*Au plan des représentations, des habitudes de vie et des mentalités, pratiquement toutes les îles se distinguent par des particularismes : coutumes, traits linguistiques, pratiques culinaires, etc. Les insulaires développent souvent un fort sentiment d'appartenance à leur coin de terre et sont conscients de la distance sociale et culturelle qui les sépare des gens de l'extérieur. Malgré les écarts parfois profonds qui marquent les rapports internes entre les différents segments des sociétés insulaires, ces dernières font habituellement montre d'un esprit de corps remarquable quand il s'agit de leurs relations avec l'extérieur.*

Un des effets de l'existence de ces lieux de participation est la concrétisation d'un dynamisme propre aux îles. C'est un autre trait insulaire qu'il vaut la peine de mettre en évidence. Il n'est peut-être pas universel, mais il est suffisamment répandu pour qu'il soit relevé. L'implication de nombreux citoyens et citoyennes dans les affaires de leur milieu provoque une mobilisation d'énergies qu'il est parfois possible de faire converger. Cet effet d'activation des forces du milieu compense en partie l'absence de certains services tout en ajoutant à la vitalité du milieu. De cette façon, plusieurs îles conservent un certain degré d'attractivité, qui joue aussi bien pour les non-insulaires qui viennent parfois de loin pour les visiter que pour les insulaires vivant temporairement à l'extérieur de leur milieu : un certain nombre d'entre eux aspirent à revenir.

**En milieu insulaire, on voit naître des associations à une échelle souvent plus élevée que ce que l'on retrouve en milieu continental. Même si la population y est souvent peu nombreuse, il existe dans les îles une densité sociale qui compense la faiblesse de l'effectif démographique.**

En dernier lieu, si le dynamisme interne est un facteur indispensable pour stimuler le développement local en milieu insulaire, il ne faut pas oublier un autre facteur qui compte également pour beaucoup, soit la capacité à mettre en place un réseau extérieur. Ce réseau est d'abord celui des gens des îles qui font leur vie à l'extérieur. Toutes les îles connaissent le phénomène de la migration, toutes ont leur diaspora. Les membres de cette diaspora sont des ressources qui peuvent être mises à profit pour favoriser la réalisation de projets, surtout s'ils occupent des positions stratégiques dans les structures extérieures. Ils peuvent agir à d'autres moments

comme ambassadeurs qui plaident efficacement les besoins des insulaires.

Indépendamment de la diaspora, les gens des îles sont toujours dans l'obligation d'aménager leurs rapports avec l'extérieur de la façon la plus comode possible. Ils doivent souvent négocier leur différence avec les instances centrales, qu'il s'agisse d'instances politiques ou économiques. Les Madelinots disent volontiers pour faire valoir les conditions particulières qui affectent leur territoire : « Aux Îles, c'est pas pareil ! » Et il ne suffit pas de le constater, il faut aussi traduire la différence dans la réalité, par exemple en faisant valoir la nécessité d'adapter au milieu les critères administratifs universels édictés par le centre. Les insulaires ont appris à négocier avec les fournisseurs externes (téléphone, transport, distribution de toutes sortes de produits et services) des modalités qui soient à la fois viables économiquement et qui collent le plus possible aux besoins des insulaires.

### **L'enracinement territorial : l'exemple madelinot**

*Aux Îles de la Madeleine, le sentiment d'appartenance au territoire est puissant. La proportion des habitants qui sont nés au Québec – c'est la mesure fournie par le recensement, mais on peut présumer qu'une très forte majorité de ces « nés au Québec » sont en fait nés dans leur région de résidence – est de 98 % aux Îles de la Madeleine, ce qui excède la proportion qui s'applique pour l'ensemble du Québec (88 %). De plus, 81 % des gens des Îles de la Madeleine ont en 1991 le même lieu de résidence que cinq ans auparavant, alors que cette proportion n'est que de 56 % au Québec pris dans son ensemble. On peut parler ici d'un fort attachement à son coin de pays.*

*Le dynamisme de la vie communautaire témoigne du même phénomène d'attachement. Le succès phénoménal de la radio communautaire sur bande FM, qui est écoutée par toute la population et qui surpasse très largement les autres radios dans les habitudes d'écoute, illustre le besoin que les insulaires ont de se donner des instruments d'identification sur le plan micro-régional.*



**Indépendamment de la diaspora, les gens des îles sont toujours dans l'obligation d'aménager leurs rapports avec l'extérieur de la façon la plus commode possible. Ils doivent souvent négocier leur différence avec les instances centrales, qu'il s'agisse d'instances politiques ou économiques. Les Madelinots disent volontiers pour faire valoir les conditions particulières qui affectent leur territoire : « Aux Îles, c'est pas pareil ! »**

Dernier aspect du réseau extérieur, les insulaires ont tout intérêt à nouer des liens d'une île à l'autre. Au plan international, entre les îles et archipels qui ont le statut de pays, il existe des regroupements formels. En Europe, entre îles de pays différents, des réseaux d'échange se sont constitués le plus souvent pour étudier certaines situations ou problèmes communs à toutes, par exemple l'impact du développement touristique,

la disponibilité de l'eau potable, le traitement des déchets. Ici, au Québec, avec l'initiative que constituent les rencontres d'insulaires, des gens de plusieurs îles ont compris l'intérêt de structurer des liens permettant de mieux se connaître et d'échanger sur des perspectives communes. Cela leur apporte des contacts, des exemples, des complicités susceptibles de favoriser dans l'avenir le développement local de chacun de leurs milieux. ■

**Ici, au Québec, avec l'initiative que constituent les rencontres d'insulaires, des gens de plusieurs îles ont compris l'intérêt de structurer des liens permettant de mieux se connaître et d'échanger sur des perspectives communes.**

#### Note

- 1 Ce texte s'inspire de la présentation faite en septembre 1998 à la *Rencontre des insulaires 1998* organisée par la Société des établissements touristiques de l'île aux Coudres [Setiac].



---

# Décentralisation et fiscalité en Afrique : des enjeux majeurs

Jacques Gagnon  
Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke

---

## Contexte général

En Afrique, l'intervention de l'État dans la mise en œuvre d'une fiscalité locale prend, en termes de résultats, une toute autre tangente que dans les pays occidentaux. Est-ce dire que certains éléments de l'approche occidentale (ex. : nord-américaine) devraient être considérés et combinés à l'approche africaine pour permettre aux pays de ce continent de moderniser leur système de fiscalité locale et d'optimiser les recettes perçues dans ce secteur ? Tout au long de ce texte, nous tenterons d'approfondir cette question en prenant à témoin l'expérience sénégalaise.

Dans les pays dits développés, les revenus provenant de la fiscalité locale sont, d'un point de vue général, utilisés massivement comme un instrument de développement économique et social en ce qu'ils permettent à l'État de répondre aux besoins de la population. En Afrique, après trois décennies de tentative de l'utilisation des mêmes revenus aux mêmes fins, les effets escomptés ne semblent pas, aux dires des experts, avoir été atteints, à tout le moins jusqu'à ce jour.

Convaincue que le niveau peu élevé de la ponction fiscale dans les pays à faible revenu est déterminé mécaniquement par le faible niveau de développement économique, l'expertise fiscale internationale s'est investie dans la recherche de poli-

tiques fiscales mieux adaptées à ces pays. Aussi, essentiellement animés par la logique économique, les experts ont-ils élaboré une série de politiques d'incitation fiscale exclusivement appliquées dans les pays africains indépendants. Le peu d'effets concrets de ces politiques, en termes de résultats, démontre que cette logique économique ne se veut pas l'unique facteur dans la réussite d'une politique fiscale. En effet, cette réussite dépend en outre de la réaction des populations concernées face aux prélèvements fiscaux et à l'assumption de la responsabilité dévolue à tout citoyen de participer librement à l'enrichissement de la collectivité. En résumé, la participation à la réussite de la mise en œuvre d'une politique fiscale est fonction de valeurs à intégrer, d'une culture à développer et d'une philosophie à enseigner.

Il est généralement admis que le rôle premier d'un État consiste à répartir la richesse collective en vue de répondre aux besoins les plus immédiats de sa population et, en ce sens, aucun État ne peut politiquement s'imposer, s'il ne tient pas compte des attentes et aspirations de sa population et, fiscalement imposer, si l'effort exigé de la population ne vient pas répondre à ses attentes ou à ses aspirations. L'État se veut politiquement le promoteur du bien commun, qu'il a pour mission de promouvoir en fonction d'une hiérarchie de valeurs, d'où les distinctions généralement recon-

nues entre les besoins primaires, secondaires et tertiaires. En ce sens, la poursuite d'objectifs fiscaux rejoint l'atteinte d'objectifs politiques et assure la légitimité de l'État. Conséquemment, de la légitimité de l'État dépend la légitimité de l'impôt, et de cette dernière, la réaction des citoyens face à la perception d'impôts.

**La participation à la réussite de la mise en œuvre d'une politique fiscale est fonction de valeurs à intégrer, d'une culture à développer et d'une philosophie à enseigner.**

Que la perception d'impôts par l'État serve d'outil visant à assurer le mieux-être de la population, comme moyen de contribution pour répondre aux charges qu'il s'impose ou comme instrument de développement économique, elle demeure d'abord et avant tout un critère de mesure de l'intégration et, par voie de conséquence, du respect de l'État dans la mentalité de la population. Et c'est cette intégration qui conditionne l'adhésion, l'indifférence ou la résistance au pouvoir fiscal. C'est donc dire combien le concept de la légitimité est important dans la relation entre le contribuable et l'État ou la communauté. Ces énoncés sont encore plus vrais dans le domaine de la fiscalité des collectivités locales ; cependant, cette fiscalité peut se révéler à moyen terme une des solutions au problème de l'informel et du non-paiement des redevances fiscales dans la fiscalité africaine.

## **Les enjeux économiques**

Si l'on prend en exemple le Sénégal, ce pays a convenu de mener à terme un programme d'ajustement économique. Pour y parvenir, la réduction du déficit du secteur public revêt en soi une importance cruciale. En effet, le programme d'austérité mis en place par les autorités sénégalaises, en col-

laboration avec les institutions financières internationales et la communauté des bailleurs de fonds, comprend un vaste ensemble de mesures visant à accroître les revenus de l'État et à réduire la taille de l'administration publique, ainsi que le montant des transferts et des subventions.

Bien que, au cours des années 1995-1996, l'économie sénégalaise ait affiché une croissance intéressante de son produit intérieur brut (4,5 % de 1994 à 1995 et près de 5 % de 1995 à 1996), les analystes constatent un manque de performance au niveau de la consolidation des recettes intérieures. La complexité des impôts directs se caractérisant par un effet de cascade considérable, jumelée à des taux d'imposition cumulatifs très élevés, ralentit sérieusement la croissance du secteur privé et incite les contribuables à l'évasion fiscale. Or, le Sénégal, tenant compte de l'importance de sa croissance démographique (le taux de croissance annuel moyen de 1990 à 1995 de 2,5 % est probablement un peu sous-estimé : la donnée réelle étant près de 3 %), a un urgent besoin d'augmentation de recettes s'il désire améliorer la couverture sociale actuelle, et ce, malgré la croissance de son PIB.

Dans la poursuite de cet effort de réduction du déficit et de l'amélioration de l'efficacité et de l'équité du système fiscal sénégalais, les collectivités locales ne peuvent être ignorées. À la nécessité de réformes fiscales, tant au niveau national que local, doit être associée la nécessité d'un accroissement de l'autonomie fiscale des municipalités. En effet, les autorités locales, dans la mesure où elles deviennent des pourvoyeurs de services publics, jouent un rôle important dans la qualité des services publics ainsi fournis. Aussi, la stratégie de décentralisation de l'État sénégalais, à laquelle nous faisons allusion ci-après, devrait accroître substantiellement, entre autres, le rôle des autorités locales.

Effectivement, depuis le début des années 90, le Sénégal s'est engagé à promouvoir le processus

de décentralisation dont la finalité est de compléter et surtout de rendre opérationnelle la mise en œuvre de ce processus. Pour y arriver, il devra aller aussi loin dans le processus d'opérationnalisation des recettes fiscales. En effet, en concrétisant le transfert de certains pouvoirs de l'État central vers les collectivités locales (perception des impôts locaux) et par le biais du développement d'un système d'imposition foncier local adapté, le Sénégal se dotera d'un outil supplémentaire majeur à la contribution de son développement économique durable.

**Le programme d'austérité mis en place par les autorités sénégalaises, en collaboration avec les institutions financières internationales et la communauté des bailleurs de fonds, comprend un vaste ensemble de mesures visant à accroître les revenus de l'État et à réduire la taille de l'administration publique, ainsi que le montant des transferts et des subventions.**

## **La décentralisation : une stratégie de développement durable**

Dans plusieurs pays du monde, est-il nécessaire de souligner, c'est à partir des structures locales, conscientes des avantages et des facilités de leur milieu, qu'émanent et se concrétisent l'implantation et le développement de la petite et moyenne entreprise. Des structures locales (conseils ruraux) fortes et dynamiques au Sénégal pourraient être l'une des bases fondamentales de son développement économique. Ce principe pourrait d'ailleurs s'appliquer à plusieurs pays africains. Un processus de décentralisation fiscale au Sénégal fait partie intégrante d'une stratégie de développement durable.

La décentralisation, en quelque domaine que ce soit, assurant l'octroi de pouvoirs plus étendus en faveur des collectivités locales et visant une autonomie totale ou partielle en ces domaines, leur permet de devenir plus efficaces et plus efficientes dans les champs de compétence attribués (ex. : gestion sanitaire, transport, développement économique régional). Pareillement, le développement et l'exploitation des rôles d'évaluation foncière par les différentes collectivités locales ne peuvent que leur générer une augmentation de leurs recettes fiscales. Considérant la faible proportion des revenus locaux tirés en fonction des méthodes fiscales actuelles (environ 12 milliards de FCFA en 1994), il est pensable de prévoir une augmentation potentielle de ces mêmes recettes de plus de 300 %, soit d'environ 48 milliards de FCFA.

Il est par contre impensable que l'État ne fasse pas preuve d'une certaine forme de retenue, d'une certaine forme de discernement et de modération, dans le processus d'octroi total ou partiel de pouvoirs en faveur de collectivités locales, qui n'en sont qu'à leur implantation et dont les structures ne sont pas suffisamment assises pour permettre le management de secteurs d'activités relativement pointus. Dans ce contexte, il apparaîtrait audacieux de la part de l'État de leur faire assumer des responsabilités aussi complexes que celles relevant du secteur de l'éducation ou de la santé, par exemple. Autrement dit, dans les premières étapes de la décentralisation, une surcharge de responsabilités au niveau des structures locales dans des domaines à complexité supérieure, qui relèvent actuellement de l'État, n'est pas souhaitable. C'est d'ailleurs ce que nous faisons valoir antérieurement en référence à la présence intrinsèque d'une hiérarchie de valeur.

En fait, les soins et les services de santé ainsi que l'éducation, auxquels il est également fait allusion antérieurement, ne peuvent être pris en charge par les collectivités locales, qu'à la condition que les structures administratives le permettent, ce qui a

été précisé ci-dessus et à la condition également qu'une certaine péréquation soit effectuée. En effet, ce genre d'approche évite de créer des divergences et des distorsions importantes au niveau des objectifs nationaux en ces domaines, dont l'une des conséquences immédiates se traduit par la paupérisation des soins et des services offerts dans les régions éloignées, compte tenu notamment d'une plus faible proportion de l'assiette fiscale disponible.

## Développement régional

En matière de développement économique régional, il a déjà été souligné que les collectivités locales se voulaient un milieu privilégié pour l'implantation et le développement de petites et moyennes entreprises ; il ne faudrait pas ignorer que les firmes plus importantes peuvent elles aussi y trouver un interlocuteur valable par la mise en place d'infrastructures économiques et sociales (IES). En effet, l'implantation et le développement des IES favorisent la naissance et la venue d'entreprises de plus grande envergure et, conséquemment, l'augmentation des investissements industriels nationaux et étrangers dans ces régions.

À cela s'ajoutent d'autres outils comme le développement d'une méthode d'évaluation et de régularisation des titres fonciers, dont l'effet le plus immédiat se traduit par la création d'un marché immobilier actif, évoluant selon les règles du marché universellement reconnues. La naissance d'un tel marché devient un outil majeur de développement économique durable, car il favorise et facilite l'accession au crédit bancaire, permettant ainsi aux ménages et aux petites entreprises de se développer davantage.

Au niveau de la décentralisation fiscale comme telle, il est souhaitable qu'elle s'effectue pour un ensemble de pôles économiques du pays (Ziguinchor, Thies, Louga, St-Louis...) et non seulement pour la ville de Dakar. La stratégie

d'une décentralisation fiscale axée uniquement sur la capitale risquerait de créer des poches de pauvreté à l'intérieur même du pays. Il s'agit là d'un exemple typique des tentatives de développement de plusieurs pays en voie de développement où l'on retrouve une dualité au sein de l'économie de ces pays, à savoir une économie moderne et une économie dite traditionnelle. L'économie moderne se développe habituellement dans le centre vital du pays et l'économie traditionnelle reflétant une grande pauvreté dans les régions plus éloignées. Cette dualité de l'économie accentue inévitablement la migration de population des régions vers le centre moderne, où se développe généralement le phénomène de ghettoïsation. Cette situation d'économie à deux vitesses est un piège, auquel sont confrontés certains pays de l'Amérique Latine, entre autres.

**La décentralisation, en quelque domaine que ce soit, assurant l'octroi de pouvoirs plus étendus en faveur des collectivités locales et visant une autonomie totale ou partielle en ces domaines, leur permet de devenir plus efficaces et plus efficientes dans les champs de compétence attribués (ex. : gestion sanitaire, transport, développement économique régional).**

Ainsi, dans le but d'éviter ce piège et d'uniformiser la propension à l'enrichissement collectif, la décentralisation fiscale doit être effectuée au niveau de l'ensemble des communes. En effet, cette stratégie sert à développer différents pôles économiques au sein même du pays, créant des points d'ancrage dynamiques au développement de grappes industrielles, qui, à leur tour, contribuent à l'aménagement des infrastructures économiques et sociales. Cette dynamique con-

tribue à l'essor économique du pays tout entier en augmentant les échanges commerciaux entre la capitale et les autres pôles d'un pays et également en stimulant les échanges internationaux entre la capitale et celle d'autres pays. La prospérité d'une telle démarche améliore grandement les conditions propices à de nouveaux horizons via une augmentation des investissements locaux et étrangers.

Par ailleurs, dans le cadre de l'opérationnalisation du processus de décentralisation vers les collectivités locales, il est primordial de bien cibler les spécificités des changements fiscaux à apporter. La fiscalité locale a toujours été, dans les pays du monde entier, un enjeu important.

## **Les retombées économiques et commerciales pour le Sénégal**

Au niveau du Sénégal, le processus de décentralisation gouvernementale et fiscale aurait pour effet d'y produire de nombreuses retombées économiques et commerciales directes et indirectes, en matière de :

- création d'emplois
- accroissement de la production (PIB)
- substitution des importations
- augmentation des exportations
- augmentation des revenus en devises étrangères
- augmentation des investissements étrangers.

### ***Des retombées économiques et commerciales directes nombreuses***

En effet, par le biais du processus de décentralisation financière et fiscale, plusieurs emplois directs seraient créés et des emplois existants seraient maintenus et améliorés. La création d'emplois se remarquerait tant au niveau des nouveaux services offerts par les collectivités locales qu'à celui des programmes de formation où des postes de formateurs-multiplicateurs seraient créés. Les em-

ploiis maintenus seraient également améliorés par le biais de ces programmes de formation.

De plus, la décentralisation financière et fiscale amènerait une augmentation des recettes des collectivités locales, générant ainsi une augmentation de l'offre et de la production directe de services municipaux dans des domaines traditionnels tels que la gestion sanitaire, le transport et la sécurité publique. Il apparaît évident que l'augmentation de la production de services aurait des impacts indirects indéniables.

**Cette stratégie sert à développer différents pôles économiques au sein même du pays, créant des points d'ancrage dynamiques au développement de grappes industrielles, qui, à leur tour, contribuent à l'aménagement des infrastructures économiques et sociales.**

Les retombées économiques et commerciales indirectes de la mise en place du processus de décentralisation sont très dynamiques pour un pays comme le Sénégal. Dans une perspective de développement à moyen et à long terme, c'est l'économie toute entière qui bénéficierait des retombées de la décentralisation financière et fiscale.

Le processus de décentralisation amènerait une autonomie financière aux collectivités locales qui offriraient un milieu propice au développement économique grâce à l'amélioration et à l'augmentation des infrastructures économiques et sociales. Cela favoriserait l'investissement national et étranger, tant dans le domaine de la restructuration des industries existantes qu'à celui de l'apparition de nouvelles grappes industrielles.

En résumé, plusieurs effets multiplicateurs se feraient sentir sur l'économie sénégalaise. En

effet, l'augmentation des recettes communales, la possibilité de création d'un marché immobilier dynamique fonctionnant selon les règles du marché ainsi que la réduction du secteur de l'informel, auraient des impacts positifs sur l'épargne et l'investissement national ainsi qu'étranger. Il en découlerait donc une augmentation du nombre d'emplois disponibles, une augmentation de la consommation, une augmentation du PIB sénégalais et, en bout de ligne, une augmentation de la qualité de vie. Nous pouvons estimer, et ce, de façon conservatrice, que l'effet multiplicateur de l'ensemble de la réforme serait supérieur à 2,5. Ainsi, la croissance potentielle du PIB sénégalais, sur une période de quatre ans, pourrait aisément atteindre 10 %. De plus, il est facilement estimable que les sommes investies pour la réalisation du projet, tant par les divers bailleurs de fonds internationaux que par le pays hôte, possèderaient un taux de rendement interne nettement supérieur au taux de rendement du marché pour des projets à prime de risques similaires.

**La décentralisation financière et fiscale amènerait une augmentation des recettes des collectivités locales, générant ainsi une augmentation de l'offre et de la production directe de services municipaux dans des domaines traditionnels tels que la gestion sanitaire, le transport et la sécurité publique.**

De plus, jumelée à une stratégie de développement industrielle forte, l'économie sénégalaise aurait la possibilité de s'orienter d'avantage vers la substitution d'importations et vers la promotion de ses exportations, de par leurs spécialisations et leurs avantages comparatifs. Ceci aurait comme impact principal une entrée de devises étrangères massive.

En résumé, dans un premier temps, les réformes mises en place devraient permettre de faire des

collectivités locales des entités créatrices de surplus budgétaires pouvant financer les infrastructures publiques et les services nécessaires à la promotion du développement économique. Ainsi, on assisterait à un renforcement de la capacité des collectivités locales à planifier, financer, exécuter et suivre les programmes de dépenses.

Dans un second temps, le Sénégal, bénéficierait d'une fiscalité communale adéquatement restructurée et adaptée à ses besoins. Les collectivités locales seraient autonomes financièrement et leurs fonctionnaires ainsi que les élus locaux pourraient être formés aux systèmes mis en place, afin de pouvoir les utiliser et les faire fonctionner adéquatement.

## Conclusion

Terminons en soulignant que la mise en place d'une fiscalité locale en Afrique, puisqu'il s'agissait là du sujet de cet écrit, devra faire appel à des concepts fondamentaux visant à :

- permettre aux contribuables payeurs de taxes de faire un lien direct entre les services rendus, les coûts de ces services et les taxes prélevées afin de diminuer la part de l'informel dans la fiscalité du pays ;
- permettre la mise en place d'une base de taxation foncière et un système de tarification des services municipaux qui aideraient aussi à réduire le secteur de l'informel dans la fiscalité, en plus d'établir une péréquation qui pourrait s'avérer bénéfique. Cette technique fiscale pourrait aider à stabiliser les finances publiques et permettre le financement des infrastructures locales sur les marchés financiers ;
- coordonner la réalisation des réformes en fiscalité locale pour qu'elle s'harmonise avec le processus de décentralisation actuellement en cours dans le pays, afin que tous ces éléments



de modernisation de l'administration publique soient des prémisses à la mise en place d'une stratégie de développement durable, qui contribuera à l'enrichissement collectif de l'ensemble de la population ;

**Les réformes mises en place devraient permettre de faire des collectivités locales des entités créatrices de surplus budgétaires pouvant financer les infrastructures publiques et les services nécessaires à la promotion du développement économique.**

- impliquer les divers paliers gouvernementaux et agents de l'État dans le processus de changement pour en arriver à une décentralisation réelle, tant administrative que financière, afin de faire saisir pleinement certains enjeux du fédéralisme fiscal et les résultats positifs à escompter ;
- mettre sur pied un plan de communication qui ira de pair avec les réformes proposées, tant pour l'administration publique que pour les citoyens ;
- démontrer aux différents bailleurs de fonds internationaux l'intérêt de l'approche de la taxation foncière et l'avantage à plusieurs niveaux de se dissocier peu à peu d'une administration centralisée, supportée uniquement par une fiscalité centrale et sur une gestion publique basée sur l'unicité de caisse. ■

## Bibliographie

- ABECASSIS, P., P. BATIFAUPLIER et S. ZEGHNI (1996), *Le rôle de l'état dans la vie économique et sociale*, Ellipses-Marketing, Les économiques, 158 p.
- ADVISORY COMMISSION ON INTERGOVERNMENTAL RELATIONS (ACIR) (1992-1993), *Significant Features of Fiscal Federalism*, 2 tomes, Washington, D.C.
- ADVISORY COMMISSION ON INTERGOVERNMENTAL RELATIONS (ACIR) (1990), *Local Revenue Diversification : Rural Economics*, Washington, D.C.

- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (1997), *La décentralisation au Sénégal* (Document d'orientation), 20 p.
- BLANC, J. et B. RENAUD (1995), *Les collectivités locales*, 3<sup>e</sup> éd., Titre 11, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, p. 447- 697.
- DE PICARDIE, C. (1995), *Le financement du développement local*, PVF.
- DELCAMP, A. (1995), *Les collectivités décentralisées de l'Union européenne*, Les études de la Documentation française, 349 p.
- DiMALTA, P. (1995), *Droit fiscal européen, un pari*, PVF, coll. Droit fondamental, 549 p.
- GREFFRAY, J.B. (1993), *Grands problèmes fiscaux contemporains*, PVF, coll. Droit fondamental, 672 p.
- JOSSA, E. et I. SEMO (1990), *Les finances locales. La décentralisation inachevée ?*, n° 4911, Doc. Française, Notes et études documentaires.
- LABIE, F. (1995), *Finances locales*, Dalloz, Cours, 340 p.
- LAURE, M. (1993), *Science fiscale*, PVF, 414 p.
- LES AJUSTEMENTS BUDGÉTAIRES (1996), *Économie internationale*, 4<sup>e</sup> trim., Doc. Française, 125 p.
- MARTINEZ, J.C. et P. DiMALTA (1986 et 1989), *Droit fiscal contemporain*, vol. 2, Letec.
- MEBEL, L. et P. BELTRAME (1995), *Science et technique fiscales*, PVF, 786 p.
- OCDE, Études de « Gestion publique » , 11/1996, (*Gérer la réduction du déficit structurel*) et 12/1996 (*Assurer la cohérence des politiques – Instruments et contraintes*).
- ORSINI, G. (1995), *L'administration de l'économie*, LGDJ, coll. Systèmes, 194 p.
- ORSINI, G. (1995), *L'interventionnisme fiscal*, PVF, 305 p.
- PRÉVOST, P. (1993), *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Montréal, Éditions Transcontinental, 200 p.
- PRÉVOST, P. et A. FORTIN (1995), *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Éditions Transcontinental, 275 p.
- REVUE FRANÇAISE DE FINANCES PUBLIQUES, 25/1989 (*Les finances locales*), 38/1992 (*Les finances locales : scénario du Futur*), 50/1995 (*La gestion de la fiscalité locale*) et 53/1996 (*Pluri-annualité et stratégies financières des collectivités locales*).
- RONALD J. et W.L. WAUTH (1995), *State and Local Tax Policies*, Greenwood Press, 306 p.
- TUILON, F. (1997), *Le rôle de l'État dans l'économie*, Le Seuil, Mémo-Économie, 96 p.
- TUYIER, G. (1996), *Droit fiscal international*, 2<sup>e</sup> éd., PVF.
- VILLEMONT, D. (1995), *L'harmonisation fiscale européenne*, 2<sup>e</sup> éd.



# L'audace d'entreprendre

## 4 et 5 février

20 ans au service du développement  
de la culture entrepreneuriale au  
Québec.

Chef de file du mouvement entrepreneurial québécois, la **Fondation de l'entrepreneurship** poursuit, depuis vingt ans, avec détermination, créativité et enthousiasme sa mission de promouvoir l'entrepreneurship comme moyen privilégié pour assurer le développement économique et social du Québec.



Colloque audacieux...  
Conférenciers prestigieux!

**Jean-Claude Scraire**

Président du conseil d'administration de la  
Fondation de l'entrepreneurship  
Président du conseil et directeur général de la Caisse de dépôt  
et placement du Québec

**Bernard Lemaire**

Président du conseil d'administration du Groupe Cascades

**Charles Sirois**

Président du conseil et chef de la direction de Téléglobe

**François Jean Coutu**

Président et chef de l'exploitation du Groupe Jean Coutu (PJC) inc.

N O S P A R T E N A I R E S



Développement des  
ressources humaines Canada



Développement  
économique Canada

Canada





FONDATION DE  
**l'entrepreneurship**

**20<sup>e</sup>**  
anniversaire

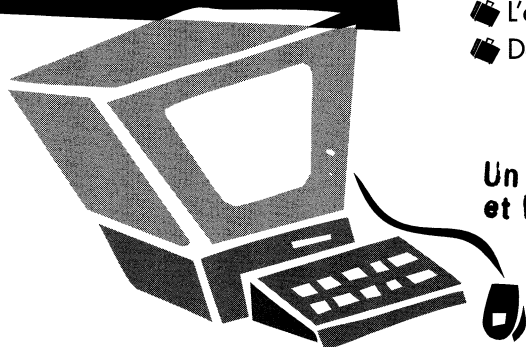


## PLACE À LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE !

Véritable maillage entre des dirigeants d'entreprises expérimentés et plus de 250 jeunes entrepreneurs.

14 ateliers et agoras résolument orientés vers :

- le parrainage
- les besoins de la relève
- la formation
- le financement
- le commerce électronique
- les incubateurs d'entreprises

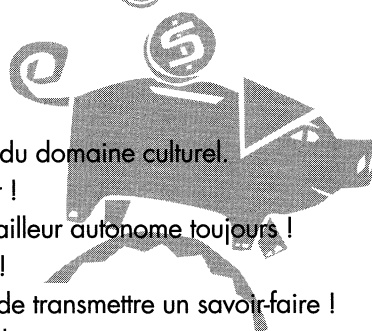


### Thèmes des ateliers



- ❖ Quelques expériences de parrainage au Québec.
- ❖ Incubateurs : le point sur cet outil, au Québec et à l'étranger.
- ❖ Les programmes de soutien aux entrepreneurs.
- ❖ Évolution du financement au Québec et capital de risque.
- ❖ Le commerce électronique : un outil incontournable de développement des affaires.
- ❖ Préparer sa relève, une urgence économique et sociale !
- ❖ Le milieu scolaire : levier d'avenir de l'entrepreneurship.

### Thèmes des agoras :



- ❖ Défis et solutions d'une entreprise du domaine culturel.
- ❖ Des entrepreneures qui s'imposent !
- ❖ Travailleur autonome un jour, travailleur autonome toujours !
- ❖ Le besoin de séduire... en affaire !
- ❖ Préparer sa relève, bien plus que de transmettre un savoir-faire !
- ❖ L'économie sociale : la force d'un levier.
- ❖ Des bancs d'école à ma passion pour les affaires.

**Un événement unique pour les entrepreneurs  
et leurs conseillers**

  
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU QUÉBEC MÉTROPOLITAIN

  
En affaires, il n'y a que des solutions.

  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
DE FINANCEMENT  
DU QUÉBEC

Entreprendre

  
SOCIÉTÉ ÉCONOMIQUE

LE SOLEIL



Pour information :  
Fondation de l'entrepreneurship  
Tél. : (418) 646-1994  
Site Web :  
[www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)

  
Université du Québec



**LES ÉDITIONS** DE LA FONDATION DE  
**l'entrepreneurship**

# Nouveautés

**À PARAÎTRE BIENTÔT!**

*Les pionniers de l'entrepreneurship beauceron*

JEAN GRANDMAISON

*L'entrepreneuriat au Québec*

PIERRE-ANDRÉ JULIEN



## **Réaliser son projet d'entreprise (2<sup>e</sup> édition)**

LOUIS JACQUES FILION

*L'ouvrage le plus complet qui soit  
en matière de démarrage d'entreprise !*

Vous voulez mieux connaître les différentes étapes du démarrage d'une entreprise? Vous recherchez une démarche simple, progressive et agrémentée d'une foule de conseils pratiques en vue de lancer la vôtre? Dans cette 2<sup>e</sup> édition vous trouverez tout ce qu'il vous faut !

## **Le management d'événement** JACQUES RENAUD

*Découvrez les multiples facettes du monde merveilleux de l'événement !*  
Ce guide d'interventions stratégiques présente une démarche concrète et des outils pratiques basés sur des expériences vécues pour la conception, la planification et la réalisation de votre événement.

## **Marketing gagnant (2<sup>e</sup> édition)** MARC CHIASSON

*L'outil par excellence pour des stratégies marketing gagnantes !*  
Une foule de moyens efficaces pour viser juste et pour rejoindre votre clientèle cible dans le contexte des années 2000.

## **L'aventure unique d'un réseau de bâtisseurs** CLAUDE PAQUETTE

*Découvrez l'expérience du Groupement des  
chefs d'entreprise du Québec !*

Ce livre traite de l'art de profiter de l'expérience des autres pour réussir. Une aventure étonnante et unique, parfois troublante mais surtout rafraîchissante dans un monde où les seules valeurs communes apparentes sont les valeurs économiques. L'entraide et le partage des compétences sont un gage de réussite !

**Ces nouveautés font partie de  
la collection « Entreprendre »  
qui regroupe plus de 150 livres,  
guides de gestion et logiciels.**

**Pour commander et pour recevoir notre catalogue gratuit : (418) 646-5400 ou 1-800-661-2160 [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)**

---

# *Nouvelles de la fondation de l'entrepreneurship*

---

## **La relève dans l'entreprise familiale Comment faire passer les descendants d'un rôle de figurant à un rôle de réalisateur ?**

**Yvon G. Perreault<sup>1</sup>  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal**

*Thème privilégié par la **Fondation de l'entrepreneurship** dans le cadre de la 17<sup>e</sup> édition de son colloque annuel – Mentorat 2000 : L'audace d'entreprendre – du 3 au 5 février 2000 au Centre des congrès de Québec, la relève entrepreneuriale et plus particulièrement la relève dans les entreprises dites familiales constitue très certainement un des enjeux de l'heure dans le monde des affaires.*

L'entreprise familiale<sup>2</sup>, comme son nom l'indique, est à la fois une entreprise et une famille. De ce fait, elle présente une problématique particulière voulant que les conseillers externes adaptent leurs interventions à sa double réalité. Ses caractéristiques spécifiques et l'importance de sa contribution à notre économie exigent qu'on lui apporte une attention toute spéciale.

Dans ces quelques pages, nous abordons « les grandeurs et les misères » de l'entreprise familiale, ses besoins à la fois entrepreneuriaux et familiaux. Nous brossons un tableau en chiffres des entreprises familiales. Nous clarifions les notions d'entreprise familiale, de confusion des rôles et d'effet plateau. Nous identifions les quatre styles de départ des parents-entrepreneurs. Nous distinguons la planification de la succession de la préparation de la relève. Nous proposons

ensuite des moyens pour préparer la relève, mobiliser la famille en affaires et structurer professionnellement l'entreprise familiale. Nous établissons une typologie des principales interventions auprès des entreprises familiales et les étapes à suivre. Finalement, nous abordons le sujet de la planification stratégique de l'entreprise familiale.

### **Quelques statistiques**

En Amérique du Nord, plus de 90 % des entreprises sont des entreprises familiales. Environ le tiers des 500 entreprises américaines répertoriées par le magazine *Fortune* sont familiales. Au Québec, 80 des 200 plus grandes entreprises sont familiales. Ces entreprises sont à l'origine de 55 % de tous les salaires payés et de 66 % de tous les nouveaux emplois créés.

Notre expérience démontre que près des 2/3 des entrepreneurs souhaitent que leur entreprise demeure dans la famille, mais que moins de 5 % adoptent une approche rationnelle globale pour préparer leur relève et planifier leur succession. Un entrepreneur consacre plus de 80 000 heures à bâtir son entreprise, mais seulement de 6 à 10 heures à planifier sa succession.

**Au Québec, 80 des 200 plus grandes entreprises sont familiales. Ces entreprises sont à l'origine de 55 % de tous les salaires payés et de 66 % de tous les nouveaux emplois créés.**

L'espérance de vie moyenne d'une entreprise familiale est de quelque 25 années. Peu d'entre elles traversent le cap des générations : 70 % ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération et 90 % jusqu'à la troisième. Comme le dit le dicton : « La première génération fonde l'entreprise, la deuxième la développe et la troisième la ruine ». Conséquence : 90 % des membres d'une famille propriétaire d'une entreprise familiale devront, un jour ou l'autre, aller travailler pour une autre entreprise.

Des études récentes indiquent que plus de 75 % des parents-entrepreneurs canadiens devront entreprendre, d'ici quinze ans, la transmission de leur entreprise à leur relève. Un sondage effectué par RoyNat révèle que plus de 80 % des propriétaires d'entreprise privée négligent la question de leur succession ou évitent de l'aborder, même si la moitié d'entre eux prendront leur retraite au cours des dix prochaines années.

### **Une entreprise familiale, c'est...**

Une entreprise familiale est en premier lieu... une entreprise. Comme toute autre, elle vise à répondre à ses besoins entrepreneuriaux : opérations, rentabilité, compétitivité, croissance et continuité.

Une entreprise familiale, c'est aussi une famille en affaires. Un groupe de personnes ayant des liens du sang ou par alliance qui se partagent ou se partageront la propriété, le leadership et le contrôle d'une même entreprise ou encore d'un même patrimoine familial.

La famille en affaires devient alors un groupe de tâche. Cette tâche impose aux membres de la famille d'abord l'adoption d'un rôle de groupe et ensuite l'adoption de rôles individuels, dans la famille et dans l'entreprise.

### **La confusion des rôles**

Une famille et une entreprise sont deux entités distinctes ayant des exigences distinctes et nécessitant des agissements distincts. Or souvent, avec le temps, l'entrepreneur éduque ses enfants pendant qu'il est au travail et règle ses problèmes d'affaires en famille. On en vient, parents et enfants, à ne plus faire la part des choses. Qu'y a-t-il de différent entre la famille et l'entreprise ?

**Un sondage effectué par RoyNat révèle que plus de 80 % des propriétaires d'entreprise privée négligent la question de leur succession ou évitent de l'aborder, même si la moitié d'entre eux prendront leur retraite au cours des dix prochaines années.**

Au travail, l'entrepreneur est visionnaire et leader ; chez lui, il est éducateur et pourvoyeur. À la maison, il apporte affection et partage ; au travail, il vise productivité et rendement. Il accepte ses enfants, et il sélectionne ses employés. Il donne à ses enfants et il rémunère ses employés pour le travail accompli.

Par contre, d'autres rôles sont communs à la famille et à l'entreprise : l'entrepreneur est modérateur, à la fois dans sa famille et dans l'entre-

prise. Il vise à apporter bien-être, compréhension, entraide, respect et loyauté, à la fois à ses héritiers et à ses employés.

**Une famille et une entreprise sont deux entités distinctes ayant des exigences distinctes et nécessitant des agissements distincts.**

Après une courte réflexion, on comprend vite le rapprochement et l'écart entre la famille et l'entreprise. Certains rôles sont communs, certains sont distincts. Cependant, la vie de tous les jours et même le désir de bien faire amènent l'entrepreneur et sa famille à ne plus percevoir de différence entre les missions de la famille et celles de l'entreprise. Peu à peu, la confusion s'installe. Tous les rôles semblent communs et l'entreprise devient un prolongement de la famille ou vice versa. C'est l'*effet spillover*. Lorsque, par exemple, les héritiers intégreront l'entreprise familiale, l'entrepreneur les aura-t-il acceptés ou sélectionnés ? Ces héritiers comprendront-ils qu'on ne leur donnera pas un salaire, mais qu'ils seront rémunérés selon l'efficacité de leur travail ? Où commence et finit la famille ; où commence et finit l'entreprise ? Quand penser en fonction de la famille ; quand penser en fonction de l'entreprise ?

### **Le blues de la réussite et l'effet plateau de l'entreprise**

Chez la grande majorité des entrepreneurs et des parents-entrepreneurs, comme des humains en général, il y a la crise du mitan de la vie. Ce que nous appelons le *blues de la réussite*, une période de la vie caractérisée par un questionnement personnel et professionnel. Le parent-entrepreneur ressent souvent alors un vide et une confusion intérieure. Il devient désenchanté de son succès, prenant peu à peu conscience des coûts de sa réussite : les problèmes de santé, la négligence de son

rôle de parent, les difficultés de communication avec ses enfants ou le désintérêt de son entreprise et de son rôle de leader.

L'*effet plateau* de l'entreprise familiale est souvent associé à cette période de questionnement du parent-entrepreneur. Lorsque le patron perd le goût de bâtir, l'entreprise stagne. En effet, le mal est contagieux : les dirigeants et les descendants perdent aussi leur enthousiasme. Et le parent-entrepreneur accepte alors que son entreprise ait une performance bien en dessous de son potentiel. Il évite aussi d'aborder la question de sa succession et de la préparation de sa relève.

**L'effet plateau de l'entreprise familiale est souvent associé à cette période de questionnement du parent-entrepreneur.**

### **Le style de départ du parent-entrepreneur**

Le moment venu, chaque parent-entrepreneur adopte un style de départ particulier selon sa conception du succès, du leadership et de sa contribution, à son entreprise, à sa famille ou à la société.

Jeffrey Sonnenfeld identifie quatre styles différents de départ des leaders d'entreprise<sup>3</sup> :

- Le **monarque** ne quitte pas son poste à moins d'y être contraint soit par la mort, soit par une révolte. Cette révolte peut prendre la forme d'ultimatums, de départs de dirigeants ou d'actions du conseil d'administration.
- Le **général** quitte aussi son poste par la force. Il partira à reculons, planifiera son retour et reviendra rapidement pour sauver l'entreprise de l'incompétence réelle ou imaginaire du successeur. Le général aime être vu comme un sauveur et il espère souvent être encore là

---

pour conduire l'entreprise et lui-même à une plus grande gloire.

- L'**ambassadeur** quitte avec élégance et, souvent, il acceptera après son départ, de continuer de servir l'entreprise. Il pourra demeurer membre du conseil d'administration sans chercher à saboter le travail du successeur. L'ambassadeur assurera continuité et conseils.
- Le **gouverneur** occupe son poste pour une période de temps définie et, après son départ, il s'adonnera à d'autres activités entièrement différentes. Malgré son départ relativement élégant, le gouverneur n'entretiendra que peu de relations ultérieures avec l'entreprise.

En un mot, voici chacun des quatre styles de départs : Adieu ! À bientôt ! Bonne chance ! Débrouillez-vous !

### **La planification de la succession et la préparation de la relève**

Toute intervention dans une relation famille-entreprise est à la fois technique et humaine. **L'aspect technique** est bien connu. Il concerne la planification de la succession et comprend :

- l'établissement de la juste valeur marchande de l'entreprise
- l'évaluation du coût des impôts au décès
- la planification financière
- l'achat d'assurance-vie
- la cristallisation des exemptions sur le gain de capital
- la création d'une fiducie familiale
- la création de sociétés de gestion
- le gel successoral
- la convention d'actionnaires
- le testament, et
- le mandat en cas d'incapacité.

**L'aspect humain** concerne la préparation de la relève : le développement de chacun des membres de la famille en tant que personne individuelle et celui de la famille en tant que groupe de personnes travaillant ensemble à la valorisation et à la défense des intérêts du clan familial, notamment de leur entreprise familiale. Se préoccuper de la préparation de la relève, c'est :

- définir la mission de la relève
- développer une vision commune
- clarifier les rôles individuels et de groupe
- planifier le développement des compétences de la relève
- choisir un successeur
- établir un plan de transition du leadership
- créer un conseil de famille
- renforcer le conseil d'administration (ou comité de gestion)
- établir un projet de croissance de l'entreprise
- améliorer la communication et les relations entre les membres de la famille
- résoudre des conflits
- intégrer les membres de la famille dans l'entreprise
- clarifier les politiques de rémunération et de dividendes
- évaluer le rendement des membres de la famille qui oeuvrent dans l'entreprise
- favoriser le mentorat
- apprendre à gérer la richesse, ou
- soutenir le parent-entrepreneur lors de son départ.

### **Préparer sa relève**

« Nul vent n'est favorable à qui ne connaît son port ». Préparer sa relève, c'est, en tout premier lieu, identifier le but à atteindre.

En matière de transition d'une entreprise familiale, le but à atteindre ne peut être autre que le remplacement du (ou des) parent dans son rôle de propriétaire d'une entreprise (et souvent aussi d'administrateur et de dirigeant) par plusieurs descendants plus jeunes, motivés, formés, solidaires et prêts à prendre le relais. Bref, faire passer les descendants d'un rôle de figurant, voire d'acteur, à un rôle de réalisateur.

Avec un but identifié, il devient possible de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les actions à poser pour préparer la relève. Essentiellement, ces actions concernent le développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être des descendants.

Or, l'acquisition du savoir dépend d'un transfert de connaissances et d'habiletés. D'un apprentissage à la fois théorique et sur le terrain. Par exemple, dans la grande entreprise familiale, soit-elle privée ou à capital ouvert, le seul rôle de propriétaire en groupe d'une même entreprise requiert une formation adaptée. On peut notamment concevoir des séminaires-ateliers portant sur la mission et l'organisation de son entreprise familiale, les droits et les responsabilités d'un actionnaire, le rôle d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion, la lecture et l'interprétation des états financiers, le travail d'équipe, la culture participative, l'exercice de son autorité, de son leadership et de son influence, et la gestion de la richesse.

On saura aussi faciliter l'apprentissage pratique de chaque descendant dans chacun de ses rôles. Le rôle de propriétaire en groupe et les rôles individuels de copropriétaire, d'administrateur, de dirigeant ou d'employé impliquent chacun un certain nombre de pouvoirs et de responsabilités. Il faut s'y préparer. Dès son arrivée dans l'entreprise, un mentor non-membre de la famille pourra expliquer, conseiller et soutenir chaque descendant qui y œuvre. Pour chacun, on devra tenir compte de ses forces individu-

elles et des attentes particulières, familiales et entrepreneuriales.

Il ne suffit pas de développer la compétence technique des descendants. Il faut aussi renforcer leur motivation, leur sentiment d'appartenance, leur engagement et leur participation ainsi que favoriser l'émergence de leurs qualités et de leurs talents respectifs.

**En matière de transition d'une entreprise familiale, le but à atteindre ne peut être autre que le remplacement du parent dans son rôle de propriétaire d'une entreprise par plusieurs descendants plus jeunes, motivés, formés, solidaires et prêts à prendre le relais.**

### Mobiliser sa famille

Faith Popcorn, celle qui avait hier prévu l'ère du *cocooning*, prédit aujourd'hui que le *clanning* est une tendance forte de notre société. Elle explique ainsi le besoin émergent des individus de se regrouper autour d'un intérêt commun, d'appartenir à un club, à une association, à un clan.

La famille entrepreneuriale a une longueur d'avance : ses membres n'ont-ils pas déjà un intérêt commun important ? Toute famille entrepreneuriale aura raison de reconnaître, de valoriser et de rechercher le *clanning*.

Qui dit clan, on le sait, dit intérêt commun. Mais l'intérêt commun suppose aussi des objectifs, des compétences et des comportements capables d'aider à l'atteinte du but commun.



Le *clanning* s'apprend comme toute autre chose : aussi, on devra l'enseigner, le définir et le pratiquer dans la famille entrepreneuriale. Il faudra apprendre à concilier, au sein du groupe, le « je » et le « nous » et, à l'extérieur du groupe, le « nous » et « les autres ».

Il serait erroné de croire que des descendants puissent constituer, avec leurs parents, un clan articulé et participatif de façon instantanée. Ils doivent multiplier les occasions de se rencontrer, de discuter en groupe, de préciser le rôle du groupe et les rôles individuels, d'apprendre des aînés, de penser aux générations futures. Bref, ils doivent se parler pour bâtir une vision commune.

Le clan familial-entrepreneurial naît véritablement avec la création du conseil de famille qui a pour mandat de valoriser et de défendre les intérêts de la famille. Viennent ensuite sa croissance et sa maturité. Plus tard, les descendants sauront mieux, grâce à leur apprentissage, laisser à leur tour l'entreprise à leur propre relève.

**Dès son arrivée dans l'entreprise, un mentor non-membre de la famille pourra expliquer, conseiller et soutenir chaque descendant qui y œuvre.**

### **Structurer son entreprise**

Les études, les analyses et la réalité le démontrent clairement : le potentiel de croissance et le potentiel de longévité de toute entreprise s'accroissent très significativement lorsque l'entreprise est dotée d'une « véritable » gestion professionnelle.

Dès lors, tout clan familial, réuni en conseil de famille, qui veut véritablement valoriser et défendre son intérêt commun – la propriété en groupe d'une même entreprise –, reconnaîtra tôt ou tard la nécessité de structurer son entreprise de

manière professionnelle. La mise sur pied d'un conseil d'administration majoritairement composé d'individus non-membres de la famille est un élément décisif d'une telle démarche. Dans la PME, on optera pour un comité de gestion ou conseil consultatif.

Le rôle de tout conseil d'administration d'une entreprise est de s'assurer que les dirigeants (membres de la famille et autres) répondent stratégiquement aux besoins commerciaux, de rentabilité, de compétitivité, de croissance et de continuité de l'entreprise. Ces dirigeants doivent traduire leurs propos en buts à atteindre, en objectifs et en résultats visés. Ils doivent ensuite planifier, organiser, coordonner et contrôler les actions qu'ils entreprennent.

**Le clan familial-entrepreneurial naît véritablement avec la création du conseil de famille qui a pour mandat de valoriser et de défendre les intérêts de la famille.**

Cette mesure doit être sérieusement envisagée dans la moyenne et la grande entreprise familiale. Cependant, il faudra faire face à beaucoup de résistance. « Nos affaires sont nos affaires », ou encore, « Je tiens à garder tout mon pouvoir décisionnel », disent ordinairement les parents-entrepreneurs.

Les membres du conseil d'administration ont pour mandat de valoriser et de défendre les intérêts de l'entreprise. Les membres du conseil de famille, pour leur part, ont celui de valoriser et de défendre les intérêts de leur famille.

Ces deux rôles, celui d'administrateur et celui de propriétaire (tout comme ceux de dirigeant et d'employé), sont différents et ils doivent être d'autant mieux distingués lorsque l'entreprise est grande ou lorsque le clan familial s'élargit pour



---

inclure activement les descendants, soient-ils sœurs, frères ou cousins.

Somme toute, la survie du clan familial et de l'entreprise familiale repose sur quatre conditions distinctes mais interreliées : 1) Que les propriétaires agissent professionnellement en tant que propriétaires ; 2) Que les administrateurs agissent professionnellement en tant qu'administrateurs ; 3) Que les dirigeants agissent professionnellement en tant que dirigeants ; et 4) Que les employés agissent professionnellement en tant qu'employés. Élémentaire, direz-vous ? Pourtant, la confusion, l'ambiguïté et les conflits de rôles sont le lot quotidien de nos entreprises familiales : grandes, moyennes ou petites, privées ou à capital ouvert.

### **Les types d'interventions dans l'entreprise familiale**

Nos observations et notre expérience auprès d'entreprises familiales démontrent que les parents-entrepreneurs demandent principalement cinq types d'interventions à leurs conseillers. Elles concernent :

1. les aspects financiers, juridiques et fiscaux de la succession
2. la gestion, la productivité et la croissance de l'entreprise
3. la structure, le fonctionnement et les relations entre les membres de la famille
4. la formation, l'intégration et l'*empouvoirement* de la relève
5. le choix du successeur, la transition du leadership et le rôle du parent-entrepreneur à sa retraite.

### **Les étapes d'une intervention**

À notre avis toute intervention dans une relation famille-entreprise devrait comporter cinq étapes :

1. **la définition de la mission** : Que veut réaliser le parent-entrepreneur ? L'entreprise ? La

famille ? La relève ? Quelle vision a-t-on de l'avenir ? Que veut-on gagner ?

2. **le diagnostic de la situation** : Quelles sont les opportunités qui s'offrent au parent-entrepreneur ? Quelles sont les menaces ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? De la famille ? De la relève ? Quelles sont leurs motivations ?
3. **la vision du succès** : Quelles sont les attentes du parent-entrepreneur ? De l'entreprise ? De la famille ? De la relève ? En termes de résultats ? D'avantages ? De bénéfices ?
4. **l'établissement du plan stratégique** : Quels sont les objectifs à atteindre ? Quelles actions devront être entreprises ? Quelles ressources seront nécessaires ? Quel est le scénario à suivre ?
5. **la mise en œuvre du plan retenu** : Qui sera le maître d'œuvre du projet de relève ? Qui fera quoi ? Quand ? Pourquoi ? Quel contrôle sera exercé sur l'évolution de la situation ?

### **La planification stratégique de l'entreprise familiale**

Au sein de l'entreprise familiale, la planification stratégique doit tenir compte de la vision du clan familial quant à la famille et quant à l'entreprise, de l'engagement des héritiers, des rôles de l'entrepreneur et des héritiers et de la culture organisationnelle. Ainsi, au sein de l'entreprise familiale, des considérations particulières s'ajoutent au processus usuel de la planification stratégique. Nous proposons huit étapes pour l'établissement du plan stratégique de l'entreprise familiale :

1. Vision du clan familial et engagement des héritiers
2. Définition de la mission de l'entreprise et établissement des objectifs d'affaires
3. Analyse de l'environnement (demande et concurrence) et identification des stratégies con-

---

currentielles opportunes selon les opportunités et menaces

4. Évaluation des forces et faiblesses concurrentielles de l'entreprise et identification des stratégies concurrentielles adéquates
5. Diagnostic des forces et faiblesses organisationnelles de l'entreprise, révision des rôles de l'entrepreneur et des héritiers et considération de la culture organisationnelle
6. Choix et implantation de la stratégie concurrentielle
7. Contrôle de l'évolution et des résultats
8. Gestion stratégique continue.

D'une part, il appartient à l'entrepreneur de répondre à ces quelques questions :

- Accepte-t-il de favoriser la gestion participative ? De préparer sa relève ? De bâtir son clan familial ? De convenir aussi d'une vision qui tienne compte des intérêts, attentes et souhaits des héritiers ?
- Fait-il confiance à la nouvelle génération ? Reconnaît-il la motivation et les capacités des héritiers ? Est-il prêt à les soutenir ?
- Accepte-t-il de partager ses rôles, pouvoirs et responsabilités avec ses héritiers ?
- Accepte-t-il de faire croître l'entreprise ?
- Veut-il imposer des restrictions quant à l'évolution de l'entreprise ? Quant à sa croissance ? Quant à sa gestion ?
- Accepte-t-il de planifier sa succession ? D'établir la modalité de partage ? Les modalités de transition du leadership, de la propriété et du contrôle ? De prévoir les conséquences fiscales à son décès ?

D'autre part, il appartient aux héritiers de répondre à ces quelques questions :

- Veulent-ils de l'entreprise ? En être les gestionnaires ? En être les copropriétaires ?
- Acceptent-ils de s'engager ? De mettre le temps nécessaire pour en arriver à partager une vision commune ? De favoriser la gestion participative ?
- Reconnaissent-ils l'apport de l'entrepreneur ? Savent-ils profiter de son expérience ?
- Veulent-ils et peuvent-ils travailler ensemble ? Sous un même toit ? Reconnaissent-ils la motivation et les capacités de leurs sœurs et frères ? Acceptent-ils le leadership d'une sœur ou d'un frère ?
- Acceptent-ils de planifier leur gestion ? D'établir un plan stratégique de croissance ? De fournir les efforts requis pour mener à bon terme les projets de croissance ?
- Acceptent-ils qu'on évalue leur performance ?
- Reconnaissent-ils le rôle du conseil de famille ? Le rôle du conseil d'administration ou du comité de gestion ? Les droits de contrôle de l'entrepreneur ?

### **Agir stratégiquement**

On se prépare en général assez bien aux exigences financières, fiscales et juridiques de la transition d'une entreprise. Mais on néglige malheureusement de préparer la relève à son rôle de propriétaire en groupe d'une même entreprise et aux rôles individuels des membres de la famille : actionnaire, dirigeant ou employé.

Chaque humain aspire à participer à un dessein plus vaste que juste lui-même. Chacun cherche à identifier sa mission personnelle. Donner un sens à sa vie, à sa contribution, à son action. Ce besoin s'est exprimé avec force chez le parent-entrepreneur. Il n'y a qu'à regarder son succès, son œuvre, son entreprise. Mais il est aussi présent chez les enfants-héritiers. Malheureusement,

dans leur cas, souvent on ne s'en soucie pas assez. Aucun parent ne laisserait l'automobile familiale à un enfant qui ne sait pas la conduire. Dans de très nombreuses familles entrepreneuriales, on laisse l'entreprise familiale à des enfants à qui on n'aura pas permis d'apprendre à la conduire. On leur donne de la richesse, sans leur enseigner la gestion de la richesse.

**Aucun parent ne laisserait l'automobile familiale à un enfant qui ne sait pas la conduire.**

Les investisseurs et les prêteurs, comme les experts-comptables et les conseillers externes, voudront agir stratégiquement et faire plus que de s'intéresser aux aspects financiers, fiscaux et juridiques de la transition de l'entreprise familiale. Dès lors, ils devront aussi s'intéresser à :

1. la clarification des rôles d'actionnaire, d'administrateur, de dirigeant et d'employé ;
2. la formation, l'intégration et l'empouvoirement de la relève ;

3. la création de conseils de famille ;
4. la revitalisation des conseils d'administration (ou comité de gestion) où participent aussi des personnes non-membres de la famille.

Enfin, on verra à s'intéresser également au support qu'on doit donner au (ou aux) parent-entrepreneur qui apprend, lui, à s'éloigner de son entreprise. Il mérite beaucoup de considération. ■

### Notes et références

- 1 L'auteur est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, associé universitaire chez Raymond Chabot Grant Thornton et conseiller auprès des entreprises familiales. M. Perreault est également reconnu au Canada comme expert en gestion et en transition des entreprises familiales.
- 2 Voir à ce sujet : PERREAULT, Yvon G., *L'entreprise familiale. La relève : ça se prépare!* et *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale*, Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 1993 et 1994.
- 3 SONNENFELD, J. (1988), *The Hero's Farewell : What Happens When CEOs Retire*, Oxford University Press, New York.

NOUVEAU PROGRAMME  
DE MAÎTRISE

# LE MBA

---

## POUR CADRES

**Un programme adapté aux cadres en exercice.**

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

**Conditions d'admission**

Expérience comme cadre d'au moins quatre ans et posséder un Baccalauréat en gestion ou maîtrise ou expérience professionnelle exceptionnelle.

---

**Renseignements  
supplémentaires**

Alain Bouchard  
Département des sciences économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec), G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 2434  
Télécopieur: (418) 545-5012  
Courriel: a2boucha@uqac.quebec.ca

 **Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

# Jocelyna Dubuc et le Centre de santé d'Eastman : une passion contagieuse

Cas rédigé par Danielle Luc  
et les professeurs Céline Bareil et Louis Jacques Filion<sup>1</sup>  
École des Hautes Études Commerciales, Montréal

---

« *Je suis partie de l'Inde convaincue – je le suis encore – que l'homme est le propre créateur de sa vie* ».

*Jocelyna Dubuc*

Le soir du 24 décembre 1970, une jeune femme de 23 ans déambule dans les rues de Pondichéry en Inde. Elle se retrouve, bagages en main, devant les portes closes d'un *ashram* où elle souhaite approfondir et clarifier sa démarche de réflexion car à cette période de son existence, elle éprouve le besoin de donner un sens à sa vie. C'est d'ailleurs la lecture d'un livre, qu'elle a en poche, qui l'a conduite dans cette folle aventure. Une bonne samaritaine la tirera de cette fâcheuse position. La vie de Jocelyna Dubuc apparaît comme une suite de rencontres fortuites et heureuses qui la conduisent toujours plus près de son rêve, « c'est la passion, la foi qui poussent à braver la peur »<sup>2</sup>.

Jeune enseignante au secondaire à Sorel, responsable à l'âge de 17 ans de ses quatre jeunes frères et sœurs à la mort de sa mère, Jocelyna Dubuc a tout quitté, même son ami de cœur. La lecture du livre *Sri Aurobindo ou l'Aventure de la conscience*, écrit par Satprem<sup>3</sup> a littéralement bouleversé sa vie. Cet ouvrage explore la conscience, l'évolution intérieure de l'homme à travers l'immensité du temps :

« Peu teinté de croyances, il répondait à ce que je cherchais : apprendre à donner un sens à la vie. Je n'en lisais qu'un chapitre par jour. À un moment donné, tout est devenu clair pour moi et je devais d'abord aller en Inde, découvrir cet ashram ».

Au Centre Sri Aurobindo à Pondichéry, Jocelyna trouvera la liberté totale tant recherchée et un centre libre de tout endoctrinement. Un premier séjour de quatre mois l'encourage à poursuivre son exploration intérieure. Elle y retournera six mois plus tard afin de continuer l'apprentissage de certains outils : « J'avais le sentiment de ne pas avoir terminé mes classes ». Pendant 13 mois, elle y étudiera la naturopathie, expérimentera des cures alimentaires (crudités, germination, raisin) et méditera huit heures par jour. Cette démarche ne s'inscrit pas dans une exploration de pauvreté ou de misère humaine ; elle ne se veut pas non plus une recherche d'ascétisme autoflagellant à la manière de Gandhi. Au contraire, Jocelyna loge dans les plus beaux endroits de l'Inde, convaincue que « la beauté nourrit, grandit ». C'est d'ailleurs là que naît son rêve de créer un lieu magnifique où les gens pourraient venir se ressourcer en ayant recours à diverses techniques de relaxation corporelle et à des pratiques de médecine douce, « dans un contexte où leur âme serait nourrie ».

---

## **Vers la réalisation du rêve : exploration de diverses avenues**

Son petit côté pédagogue l'incite à vouloir faire découvrir à d'autres ce qu'elle a appris en Inde. C'est au restaurant O-pty-zoizo, situé dans le quartier latin de Montréal, qu'elle fait ses premières armes, en 1972. Elle y concocte des repas santé, y enseigne le yoga et la méditation. Nourrie, logée et rémunérée cinq dollars par semaine, elle y demeurera deux ans.

Ses réalisations indiquent toutefois une divergence de plus en plus marquée avec les orientations de cette petite entreprise. Par exemple, Jocelyna apprête une cuisine exclusive pour les artisans du Salon des métiers d'art de la Place Bonaventure de Montréal. Elle décore la salle d'œuvres d'art, lui donne un éclairage feutré et y fait jouer une douce musique d'ambiance. Mais cette tendance ne correspond pas aux façons de penser et de faire du propriétaire du restaurant, lequel avait plutôt adopté un style granola végétarien et mystique, qui n'a rien à voir avec le confort, ni le moderne et la beauté. Les valeurs de Jocelyna impliquent aussi des dimensions d'esthétique et d'harmonie qui, croit-elle, influent sur la vie intérieure de chacun. Au fil de quelques expériences révélatrices, son rêve se précise et des points d'ancrage, par rapport à ce qui était possible émergent.

À la fin de l'année 1974, Jocelyna cherche un endroit à la campagne. « Mais puisqu'il faut une auto pour s'y rendre », elle jette son dévolu sur une maison située dans le quartier du Plateau Mont-Royal. C'est le coup de foudre avec la corniche... Elle débourse 5 000 \$, une amie proche en fait autant et son père lui prête 12 000 \$.

En moins de trois ans, elle rembourse sa dette. Et pourtant, elle ne travaille qu'une seule journée par semaine, pour un salaire de 100 \$, dont elle donne 85 \$ à son père et garde le reste pour vivre : « L'argent ne doit jamais t'empêcher de réaliser

tes rêves. Penser le contraire signifie que ton rêve n'est pas assez fort ». Ce petit revenu provient de la vente de biscuits qu'elle cuisine et distribue dans les magasins d'alimentation avec la camionnette louée d'un ami : « J'adorais la vente, ce petit côté de marchand général venant de mon grand-père ». Comme autre activité, elle enseigne bénévolement le yoga. Le reste du temps, elle explore d'autres avenues telles que la médecine douce, la psychologie, la visualisation, la psychosynthèse et la massothérapie qui, elle en était certaine, serviraient un jour à la réalisation de son rêve.

Une copine rencontrée en Inde lui conseille de rencontrer un chiropraticien qu'elle qualifie d'extraordinaire. C'est le coup de foudre avec cette science et avec le thérapeute, propriétaire d'une clinique de kinésiologie. Jocelyna vend donc son commerce de biscuits et devient réceptionniste et assistante à la clinique. Elle sent que sa vie n'a plus la même couleur, qu'une page majeure est en train de se tourner : « J'ai souvent senti le futur en termes de texture et de temps ». Cet homme allait jouer un rôle déterminant dans la vie de Jocelyna Dubuc. De plus, il possède un terrain et une maison à Eastman, un petit village situé dans les Cantons de l'Est. L'endroit est tout à fait approprié pour la réalisation du rêve entretenu depuis l'époque de Pondichéry.

## **De la passion à l'action : les débuts du Centre de santé d'Eastman**

La jeune passionnée décide de passer à l'action. Elle considère que le projet dont elle a tant rêvé est mûr et elle entreprend sa mise en forme. Pour elle, il ne s'agit pas d'un projet comme un autre ou d'un projet parmi d'autres, mais bien d'un projet de vie.

## **Misères et vacillements lors de la création de l'entreprise**

Devenue co-actionnaire avec son conjoint, qui partage le même rêve, la jeune femme entreprend

son projet tant convoité. La vente de sa maison de Montréal lui permet d'injecter 32 000 \$ dans l'entreprise. Le Centre de santé d'Eastman ouvre officiellement ses portes le 21 mars 1977. Les premières années, il ne sera ouvert que les fins de semaine – du jeudi soir au lundi midi – durant la saison estivale. Jocelyna veut lui donner des allures « santé » en offrant des massages, des cours de yoga, de méditation et des ateliers sur l'alimentation, la marche et les rêves. La capacité d'accueil du Centre est alors de cinq chambres sises dans une grande maison de style canadien. Dès la première année, on agrandit la grange déjà présente afin d'y abriter un grand local pour les ateliers et la salle à manger, on construit une villa pour les activités de massage et de soins corporels – sauna, bain-tourbillon – et on achète une maison située sur le terrain voisin, ajoutant cinq chambres à la capacité d'hébergement initiale.

Comme la plupart des entrepreneurs en phase de démarrage de leur entreprise, la jeune femme participe à tout : l'engagement du personnel, la conception des ateliers et des programmes, l'animation, les massages, etc. Hormis un atelier qu'il dirige, son conjoint joue plutôt le rôle d'une personne-ressource. Avant-gardiste dans sa discipline, celui-ci ne conçoit que des traitements qui prennent en compte la globalité de la personne. D'ailleurs, dès les débuts à Montréal, tous deux étaient d'accord pour intégrer l'aspect holistique dans l'approche médicale auprès de la clientèle de la clinique. Cette même philosophie allait tracer la voie dans les façons de concevoir et de donner les soins au Centre de santé d'Eastman.

Les premiers clients proviennent en partie de la clientèle de son conjoint et en partie de gens à qui elle donne des cours durant le reste de l'année à Montréal. Les réservations et la comptabilité s'effectuent à partir de la clinique. Pendant cette période, les difficultés financières sont constantes. Le Centre d'Eastman n'arrive pas à

faire ses frais et c'est grâce à la clinique que les deux co-actionnaires réussissent à s'en tirer.

### **Le véritable envol : des embûches mais aussi des appuis importants**

La notion de centre de vacances santé est de plus en plus présente à l'esprit de Jocelyna. Sa vision se précise. Elle veut que son entreprise prenne de l'expansion. À compter de 1983, le Centre ouvre ses portes à longueur d'année. Elle déménage seule à Eastman. Elle engage une réceptionniste et une personne qui s'occupe des comptes. Elle enrichit les divers programmes déjà existants et commence à en faire la publicité. Les clients continuent de venir, non seulement pour se refaire une santé, mais aussi, de plus en plus, pour se faire tout simplement dorloter.

Au milieu des années 80, elle visite plusieurs centres d'Europe où, en général, la clientèle est âgée et le personnel, peu empressé. Elle constate alors le caractère novateur de son concept :

« On retrouve au Centre une convivialité qui n'existe pas ailleurs. Ce voyage m'a permis de voir beaucoup plus clairement tout le potentiel du secteur que nous étions en train de développer. C'est alors que j'ai vraiment enclenché ».

**Comme la plupart des entrepreneurs en phase de démarrage de leur entreprise, la jeune femme participe à tout : l'engagement du personnel, la conception des ateliers et des programmes, l'animation, les massages, etc.**

De nouveaux soins sont ajoutés en 1988, grâce à l'achat d'appareils plus spécialisés, notamment des bains d'oxygène et de grosses baignoires thérapeutiques. Pendant dix ans, le Centre sera



pratiquement le seul à offrir ces soins au Canada. D'autres pavillons sont construits, augmentant la capacité d'hébergement à 19 chambres et l'éventail des soins offerts s'élargit. En dépit de la récession qui sévit dans la région à la fin des années 80 et qui se poursuivra jusqu'au milieu de la décennie 90, le Centre se porte bien. Jocelyna engage une spécialiste ayant étudié de nouvelles approches en Europe. La variété des forfaits proposés vise plusieurs segments de marché. On crée le poste de directrice générale. Jocelyne Veillette met en place un mode de gestion plus professionnel et instaure des pratiques organisationnelles plus systémiques. Il s'agit d'une étape de structuration plus poussée, vers la réalisation du rêve de Jocelyna. Au cours des années qui suivent, les infrastructures sont constamment améliorées : ajout d'une piscine extérieure, ouverture de sentiers pédestres, réaménagement des bureaux et de la réception.

Au début de l'année 1991, la séparation avec son conjoint et le rachat de sa participation font de Jocelyna l'unique propriétaire de l'entreprise. Ce changement la place dans une situation éprouvante, car elle fait face à de lourdes obligations financières. Ces difficultés lui rappellent étrangement ce qu'elle avait vécu lors de la mort subite de sa mère, alors qu'à l'âge de 17 ans, elle dut, comme aînée, prendre totalement en charge ses frères et sœurs. Mais son engagement profond face à son rêve lui confère une confiance inébranlable et une détermination à toute épreuve. Le soutien de son entourage la reconforte et raffermi son courage dans la poursuite de l'œuvre amorcée.

Les compétences de gestionnaire de sa directrice générale et son appui constant permettent à Jocelyna d'assurer la stabilité organisationnelle et financière de sa jeune entreprise. La directrice réussit à convaincre les fournisseurs de repousser l'échéance des paiements de six mois. Les dépenses sont coupées. Les employés acceptent de ne pas recevoir de hausses salariales. Le récon-

fort de cette personne clé revêt une valeur inestimable à ce moment difficile et crucial pour la survie de l'entreprise.

Jocelyna reçoit par ailleurs plusieurs autres manifestations de solidarité. Une journaliste du *New York Times* qui a séjourné au Centre lui procure la visibilité exceptionnelle de deux pleines pages dans la célèbre publication. Des amies du Réseau des femmes d'affaires du Québec, dont elle fait partie depuis quelque temps, lui donnent un bon coup de main : l'une, propriétaire d'un gros hôtel de Montréal, dépose ses brochures dans toutes ses chambres. Une autre organise une fin de semaine journalistique pour donner au Centre un plus grand rayonnement. Une troisième lui envoie son contrôleur. On met sur pied un petit conseil d'administration informel réunissant son frère, qui possède une entreprise de publicité, le contrôleur de l'entreprise d'une de ses copines, la directrice générale et elle-même « Pour m'aider à traverser la tempête, on se rencontrait chaque mois. Cela a duré deux ans ».

**En dépit de la récession qui sévit dans la région à la fin des années 80 et qui se poursuivra jusqu'au milieu de la décennie 90, le Centre se porte bien. Jocelyna engage une spécialiste ayant étudié de nouvelles approches en Europe. La variété des forfaits proposés vise plusieurs segments de marché. On crée le poste de directrice générale. Jocelyne Veillette met en place un mode de gestion plus professionnel et instaure des pratiques organisationnelles plus systémiques.**

Après cette période tumultueuse, Jocelyna fait la rencontre de Gérard Marinovich. Celui-ci deviendra à la fois son conjoint et le vice-président de l'entreprise. Il agit essentiellement comme son

conseiller, la gestion courante de l'entreprise restant sous la responsabilité de la directrice générale. Comme ce professeur de finance de niveau universitaire a aussi occupé le poste de directeur général d'un établissement public, il possède une expérience de la gestion qui sera pleinement utilisée au Centre. Il sait comprendre Jocelyna et la seconder, contribuant ainsi à la mise en œuvre du rêve, devenu une vision en voie de réalisation.

**Jocelyna reçoit par ailleurs plusieurs autres manifestations de solidarité. Une journaliste du *New York Times* qui a séjourné au Centre lui procure la visibilité exceptionnelle de deux pleines pages dans la célèbre publication.**

### **Du rêve à la vision : vers la réalisation d'un village santé**

Vers le milieu de l'année 1996, une occasion se présente : celle d'acquérir un centre de soins de jour situé au cœur du quartier des affaires de Montréal. Il s'agit du Centre Aqua Cité. Jocelyna sent intuitivement qu'il s'agit là d'une occasion qui peut s'intégrer à sa vision centrale et compléter l'ensemble des activités du Centre d'Eastman. Sans s'attarder aux chiffres, elle décide de relever ce nouveau défi.

« Si j'avais envisagé cet achat à partir d'espaces sécurisants et d'une stricte rationalité d'affaires, je ne l'aurais pas fait. À compter d'un certain moment, le danger réside dans le fait de ne pas être suffisamment à l'écoute de son intuition, là où se situe la grande force de l'entrepreneur ».

Aux yeux de la présidente, Aqua Cité représente un maillon qui lui permettra de boucler le cycle

avec sa clientèle régulière de la région de Montréal, soit « la possibilité de faire durer le plaisir d'Eastman, au quotidien, entre les séjours ». Il devient ainsi possible de poursuivre à Montréal une cure ou des soins amorcés à Eastman. Le relais de santé Aqua Cité offre notamment la balnéothérapie, les soins corporels et l'esthétique douce.

Peu après l'acquisition de ce centre de jour, la directrice d'Eastman, Jocelyne Veillette, consacre trois jours à l'analyse des activités, à la gestion du personnel et au contrôle comptable du Centre Aqua Cité. Elle prépare un plan de restructuration et de redressement. Pendant un an, elle partagera son temps entre les deux établissements. En même temps, elle travaille intensément à maintenir la croissance du Centre de santé d'Eastman où le nombre d'employés a doublé depuis son arrivée, six ans plus tôt. Après un certain temps, victime d'épuisement, Jocelyne Veillette doit prendre un temps d'arrêt.

L'absence de la directrice générale arrive à un moment où les besoins du Centre d'Eastman ainsi que les impératifs de la réorganisation du Centre Aqua Cité requièrent énormément de temps pour la gestion. Jocelyna Dubuc est débordée. Elle engage une directrice des opérations pour gérer le Centre d'Eastman. Gérard et elle-même s'occupent du nouveau Centre de Montréal. Huit mois plus tard, Jocelyne Veillette retourne au travail. Elle prend la charge du Centre Aqua Cité tout en supervisant les activités du Centre d'Eastman.

Parallèlement à l'acquisition du Centre Aqua Cité, la direction poursuit la planification d'un projet majeur d'agrandissement. Ce projet, formulé pour la première fois en 1988 et maintes fois revu et redessiné par la suite, a dû être mis de côté à plusieurs reprises, soit pour laisser le temps à l'entreprise de mieux se consolider, soit parce que des événements inattendus sont survenus. Mais en 1997, le contexte apparaît favorable.

Depuis quelque temps déjà, l'entreprise fait face à une sous-capacité dans l'hébergement et dans l'espace disponible pour les soins offerts. L'infrastructure rend difficile les séjours d'un jour, de style beauté-santé, tendance marquée depuis les trois dernières années selon *l'International SPAS and Fitness Association*<sup>4</sup>. Le nombre peu élevé de chambres luxueuses ne permet pas d'optimiser les ventes provenant d'une clientèle plus à l'aise. Les nombreux petits pavillons compliquent la réception de groupes de gens d'affaires et de personnes âgées, lesquelles ont souvent plus de difficulté à se déplacer en hiver. Il s'agit pourtant là de deux segments de marché en croissance dans cette industrie.

Par ailleurs, l'étalement des pavillons alourdit la gestion et la supervision des différents services. Bref, bien que les ventes soient en croissance de façon continues, elles ne progressent pas au rythme voulu, étant donné que le Centre de santé d'Eastman ne peut plus suffire à la demande. Selon la présidente, des investissements sont devenus nécessaires afin de maintenir la croissance. Il faut assurer une meilleure rentabilité en diminuant les écarts entre les taux d'occupation pendant les saisons fortes et ceux des saisons creuses et mieux suivre le rythme de changements rapides des besoins de la clientèle du secteur.

Le nouveau pavillon, qu'on prévoit ouvrir à l'automne 1999, permettra de passer de 19 à 40 chambres, augmentant ainsi à 100 personnes la capacité d'accueil totale du Centre, et de tripler la capacité d'offre de soins, donnant la possibilité de dispenser non plus 15 mais près de 45 soins simultanément. Quinze nouveaux emplois seront créés, en plus des 40 déjà existants, lorsque le Centre est en pleine activité. Une piscine intérieure, une salle d'exercices, une salle de détente, un bain *watsu*, le premier au Québec, des salles de conférences et un ensemble de services administratifs feront partie intégrante du pavillon. Son emplacement a été choisi avec soin par Jocelyna. Toutes les cham-

bres auront un magnifique panorama avec vue sur la montagne ou sur la campagne environnante, car « la beauté non artificielle devient un grand thérapeute. L'âme est nourrie tant par la beauté naturelle des lieux, que par la qualité des soins, l'alimentation, l'accueil, le personnel ».

Ce projet d'agrandissement et de rénovation, débuté au printemps 1999, nécessite des investissements de l'ordre de trois millions de dollars. Ces investissements devraient faire doubler le chiffre d'affaires au cours des trois années qui suivront. Ils permettront au Centre de santé d'Eastman de devenir le plus gros relais de santé, au plan du nombre de chambres et de salles de soins – à vocation strictement santé – au Québec. Il va permettre de maintenir la position de leadership occupée par le Centre dans son secteur.

**Le nouveau pavillon, qu'on prévoit ouvrir à l'automne 1999, permettra de passer de 19 à 40 chambres, augmentant ainsi à 100 personnes la capacité d'accueil totale du Centre, et de tripler la capacité d'offre de soins, donnant la possibilité de dispenser non plus 15 mais près de 45 soins simultanément. Quinze nouveaux emplois seront créés, en plus des 40 déjà existants, lorsque le Centre est en pleine activité.**

En offrant des infrastructures de catégorie supérieure et en réunissant tous les services – hébergement, restauration, traitement et administration – sous un même toit, la direction croit que le Centre de santé d'Eastman aura un produit plus attrayant pour sa clientèle actuelle tout en attirant la clientèle d'un jour et la clientèle d'affaires, les personnes âgées et la clientèle internationale, surtout américaine et européenne. D'ailleurs, afin

de faciliter les échanges avec l'industrie internationale des centres de santé, l'entreprise a mis en place un site Web, <http://www.spa-eastman.com>.

Le rêve de Jocelyna Dubuc est devenu un processus visionnaire en pleine évolution. Sa vision d'un « village santé » se concrétise petit à petit sous la forme d'une diversification des types d'hébergement, d'une variété des soins offerts, dans le développement de nouveaux programmes entraînant l'utilisation de nouvelles expertises, de nouvelles technologies et de façons de faire d'avant-garde, dans la recherche toujours plus poussée de formes de bien-être et de mieux-être pour la clientèle. Ce concept d'ensemble est mis en place dans un site naturel d'une beauté exceptionnelle. Ce ne sont pas les idées qui manquent dans la poursuite de son rêve : développer le côté jardinage afin d'offrir davantage de produits santé, intégrer les arts, ajouter des cours, des ateliers et associer des praticiens médicaux aux divers programmes.

Tout au long de cette démarche, Jocelyna Dubuc aura maintenu une cohérence dans le développement de sa vision sans accepter de compromis qui auraient pu diminuer la qualité de son produit et ternir son image sur le marché. Elle sait rester au-dessus des modes, ce qui ne l'a pas empêchée ou lui a même peut-être permis de devenir la leader confirmée de son secteur. En réalité, ce n'est pas qu'une entreprise qu'elle a créée et développée, mais une façon nouvelle de penser et d'organiser des services de soins visant le bien-être global. Elle est une pionnière qui a joué un rôle d'avant-garde en introduisant de nouvelles façons de faire qui ont fini par donner naissance à un nouveau secteur.

### **La création de l'Association des Relais santé : donner pignon sur rue à toute une industrie**

Au début des années 90, la notoriété du Centre de santé d'Eastman est à ce point élevée que

plusieurs aubergistes offrant des services de soins de santé viennent eux-mêmes au Centre pour tenter de comprendre ce qui en fait son succès. Il y eut à cette époque, au Québec, prolifération du nombre de centres de santé, de centres de spas, de centres de soins, etc. L'arrivée de nombreux nouveaux joueurs plaît et inquiète, à la fois, Jocelyna Dubuc :

« Cet essor apporte de la publicité, mais dans une industrie non structurée, ni réglementée, je craignais que certains ternissent l'image du produit. Je ressentais le besoin d'encadrer le marché thérapeutique pour rassurer le client ».

**Le rêve de Jocelyna Dubuc est devenu un processus visionnaire en pleine évolution. Sa vision d'un « village santé » se concrétise petit à petit sous la forme d'une diversification des types d'hébergement, d'une variété des soins offerts, dans le développement de nouveaux programmes entraînant l'utilisation de nouvelles expertises, de nouvelles technologies et de façons de faire d'avant-garde, dans la recherche toujours plus poussée de formes de bien-être et de mieux-être pour la clientèle.**

Convaincue que le succès de son entreprise passe par la popularité des vacances santé, Jocelyna avait déjà, dans le passé, expérimenté diverses approches de promotion, voire de vulgarisation. Ainsi, à la fin des années 80, elle avait emprunté 40 000 \$ à la banque et à un membre de sa famille pour investir dans une entreprise de grossiste en voyages vouée à la promotion internationale des vacances santé. Elle souhaitait ainsi stimuler le secteur du tourisme de santé. Mais, cette fois, elle

était trop en avance sur le marché : « Ton produit doit être prêt à être accepté par la société ». L'agence dut fermer ses portes.

Jocelyna, enseignante de métier et bonne communicatrice, consacre alors ses efforts à diffuser la notion de vacances santé auprès du grand public. De chroniqueuse à la radio et à la télévision, en passant par conférencière sur de nombreuses tribunes, elle participe à la promotion de la notion de bien-être, laquelle guide l'ensemble des activités et des services proposés par le Centre de santé d'Eastman. Pour assurer le maintien de la qualité des services offerts et permettre aux entreprises du secteur de s'établir et de mieux se faire connaître, tout en poursuivant ses visées sociales, et elle rêve d'une route de relais de santé, comme celle des vins en France ou des *whisky trails* en Écosse. Elle désire créer des alliances avec d'autres centres des régions avoisinantes de Bromont et de Compton, mais ces derniers refusent, prétextant la concurrence entre eux.

**« Cet essor apporte de la publicité, mais dans une industrie non structurée, ni réglementée, je craignais que certains ternissent l'image du produit. Je ressentais le besoin d'encadrer le marché thérapeutique pour rassurer le client ».**

Elle prend alors une autre piste et fonde en 1993, avec d'autres propriétaires de centres de santé, l'Association des Relais santé du Québec, dont elle demeure la présidente depuis ses débuts. À ce titre, elle signe une série d'articles mensuels dans diverses revues et magazines (*Revue Santé, Guide Ressources, Femme Plus, Lumière et Vie, Croissance Personnelle, Émeraude*, etc.) toujours dans le but de mieux informer et sensibiliser les lecteurs à l'importance de prendre soin de leur santé. Véritable ambassadrice de son entre-

prise et de toute une industrie, elle poursuit inlassablement son obsession : faire connaître le Centre et promouvoir la notion de vacances santé.

La création de l'Association des Relais santé du Québec vise donc, comme celle des Relais et Châteaux, à créer une force dans cette industrie en émergence, à promouvoir le produit vacances santé et à rehausser le niveau de qualité de l'industrie. L'Association permet d'imposer des normes et des standards de qualité et de professionnalisme dans les services offerts par les entreprises du secteur. L'Association Spa Canada, qui est un regroupement créé pour mettre en place des initiatives et des projets ponctuels de marketing, ne répond pas aux mêmes préoccupations. L'Association des Relais santé du Québec, organisme sans but lucratif, est incorporée en 1993. On lui enlèvera le terme *du Québec* en 1997 et elle deviendra l'Association des Relais santé, afin de ne pas restreindre la limite territoriale.

Jocelyna, en tant que présidente, a collaboré à plusieurs travaux visant à construire l'industrie, à vraiment lui donner pignon sur rue et à lui conférer une crédibilité certaine. Elle a participé à la définition d'un système de normes, à la création d'un syndicat, à la mise en place d'une publicité judicieuse axée sur l'information des services offerts et à laquelle l'Association consacre environ 100 000 dollars par année. Elle travaille bénévolement pour l'Association au moins une demi-journée par semaine. La directrice générale, Lucie Oceau, s'occupe de la gestion quotidienne de l'Association. Elle assume les responsabilités suivantes : informer les consommateurs, donner les services aux membres, développer de nouveaux produits, assurer le contrôle de qualité, établir les relations de presse et s'occuper de la promotion et de la publicité.

Plus de 20 membres sont actuellement inscrits à l'Association des Relais santé, incluant quelques membres de l'Ontario et de la Nouvelle-Écosse.



Des critères rigoureux de sélection et d'admission ont été établis, ce qui explique pourquoi plusieurs centres de santé ne peuvent y figurer. Le critère le plus difficile à respecter, pour la plupart des établissements, a trait au nombre minimal d'heures de formation exigées des membres du personnel qui offrent chacun des services spécifiques. Or, faute de ressources financières ou de thérapeutes qualifiés, plusieurs centres saisonniers ou de plus petite envergure, n'arrivent pas à rencontrer ce minimum exigé pour satisfaire aux normes de qualité établies par l'Association. Des visites de contrôle ont lieu chaque année chez tous les membres, et un comité de discipline veille au respect du code de déontologie. Il en coûte entre 5 000 dollars et 10 000 dollars par année pour en devenir membre. Ce montant est établi selon la taille – offre de soins – des relais de santé.

**Jocelyna, en tant que présidente de l'Association des Relais Santé, a collaboré à plusieurs travaux visant à construire l'industrie, à vraiment lui donner pignon sur rue et à lui conférer une crédibilité certaine. Elle a participé à la définition d'un système de normes, à la création d'un syndicat, à la mise en place d'une publicité judicieuse axée sur l'information des services offerts et à laquelle l'Association consacre environ 100 000 dollars par année.**

La direction travaille actuellement pour rendre l'Association pancanadienne. Compte tenu de la faiblesse du dollar canadien, de la compétence acquise par les entreprises membres de l'Association et des grands espaces québécois et canadiens, le marché international présente un important potentiel quasi inexploré pour les centres membres de l'Association. Par exemple, le

marché situé à une journée de route du Centre de santé d'Eastman totalise à lui seul plus de 100 millions de consommateurs, y compris le lucratif marché situé entre les villes de Boston et de Washington. La mise en place de l'Association des Relais santé vise à offrir aux consommateurs des niveaux de qualité sans lesquels il est à peu près impossible de positionner cette industrie sur l'échiquier mondial.

De façon paradoxale, en contribuant à la naissance de l'Association et en y poursuivant des activités de promotion pour toute l'industrie des vacances santé, Jocelyna Dubuc favorise, en quelque sorte, le succès de ses concurrents. Elle a toujours cru que pour grandir, on devait se concerter, créer des alliances et nourrir des réseaux :

« Le marché pointu des relais de santé nécessitait d'être connu et je ne pouvais y arriver seule. Mes concurrents sont aussi des collègues. Hier encore, mon plus grand compétiteur me demandait de commenter sa fiche d'évaluation des clients ».

Ses convictions, son engagement profond dans ce qu'elle fait et ses habiletés de rassembleuse ont contribué au positionnement de l'industrie des vacances santé par la mise en place d'une association structurée autour d'un engagement envers la qualité.

### **Les vacances santé : un secteur en pleine émergence**

Il y a 20 ans, le tourisme de santé ne faisait pas partie des diverses segmentations du marché de Tourisme Canada. En Europe, l'industrie existe depuis plus d'un siècle, en grande partie grâce à la reconnaissance, par la Sécurité sociale, du bienfait apporté par ces centres sur la santé physique et mentale. Les activités de ces centres, axées davantage sur le thermalisme et la thalassothérapie, sont souvent prescrites par les médecins de sorte qu'une partie des frais sont

remboursés. De ce fait, en Europe, on privilégie une approche plutôt clinique comparativement à celle plus globale pratiquée au Québec et au Canada. Aux États-Unis, ce concept s'affirme depuis 40 ans avec une insistance sur la forme physique (*fitness*) et la nutrition (apport calorifique). Cette approche s'apparente à ce qui se fait ici, mais on y a surtout développé le produit santé-beauté plutôt que le produit touristique. Il existerait plus de 120 centres de santé de type villégiature aux États-Unis. Une étude conduite par le *Strategy Group* en 1996<sup>5</sup> constatait par exemple qu'une faible proportion de la population américaine, soit seulement 1 %, fréquentait les centres de santé comparativement à 12,4 % de la population germanique.

Au Canada, les premiers lieux de vacances santé ont d'abord vu le jour au Québec, à la fin des années 70, inspirés par le Centre de santé d'Eastman. Aujourd'hui, plusieurs centres de santé au Québec ont développé le concept détente et offrent des programmations complètes de soins : soins esthétiques, soins corporels. Au Québec, selon Jocelyna Dubuc, « on a un côté plus dolce vita ; on aime être gâté, dorloté... ». C'est un créneau qui prend de plus en plus d'ampleur, en particulier depuis le début des années 90. Il existe au Québec une cinquantaine d'endroits qui offrent une variété de soins et de services, sans compter les relais de jour. Seulement quelques centres offrent des soins de santé intégrés. Les autres sont des centres attenants à des hôtels. L'Ontario suit avec une dizaine de centres dont cinq sont des relais de jour. Dans les autres provinces, l'industrie est plutôt embryonnaire et encore en démarrage.

Selon l'Association des Relais santé, les centres de santé peuvent être classés en trois catégories dans le contexte nord-américain du marché des vacances santé :

- *Destinations* : ce sont des relais de santé intégrés qui ont une vocation exclusivement

« bien-être » et, par conséquent, une clientèle plus homogène ;

- *Centres de villégiature* : ils comprennent les services en établissements hôteliers, composés d'hôtels ou d'auberges enrichis de relais de santé ;
- *Soins d'un jour* : ils offrent la majorité des soins des centres de villégiature mais sans hébergement. Ils accueillent une clientèle principalement locale ou de passage.

Le coût moyen d'une journée dans un centre de santé est d'environ 150 \$ CAN au Québec, 200 \$ CAN au Canada et 250 \$ US aux États-Unis. La majorité des établissements offre des forfaits de un à 14 jours, les plus populaires étant ceux de 3 à 4 jours qui visent surtout la clientèle des professionnels. En 1997, l'industrie américaine des centres de santé a généré des ventes de plus d'un milliard de dollars américains, démontrant une croissance moyenne de 20 % par année. Selon madame Harding, éditrice en chef du magazine *Spaquest International*<sup>6</sup>, spécialisé dans le domaine, ce marché est aussi en nette progression au Québec. En effet, l'industrie des relais de santé génère un chiffre d'affaires d'environ 15 à 20 millions de dollars canadiens. Quelque 1 000 personnes y travaillent à temps plein et autant à temps partiel.

Le tourisme de santé est maintenant présenté comme un créneau distinct dans la segmentation des produits chez Tourisme Québec. Il est regroupé dans le même secteur que le ski, le golf et l'aventure. La Commission canadienne du tourisme a reconnu le potentiel de ce créneau et a consenti à octroyer près d'un quart de million de dollars à l'Association des Relais santé pour structurer un Club de produits du tourisme de santé<sup>7</sup>. L'Association gère cette enveloppe budgétaire avec certains partenaires dont Tourisme Québec et peut effectuer des études précises sur les marchés, les types de clientèle – qui est-elle ?



---

que recherche-t-elle ? que peut-on lui offrir ? – et les impacts réels de cette industrie.

L'objectif à long terme du Club de produits du tourisme de santé consiste à favoriser le positionnement de l'industrie sur l'échelle internationale par le développement de nouveaux produits et forfaits. Jocelyna Dubuc a convaincu la Commission canadienne de l'importance de valoriser ce créneau : il a un caractère d'authenticité, il est un produit très compétitif et il a un rapport qualité/prix avantageux relativement aux offres européennes et américaines et surtout, « associer le Canada à la santé est cohérent : grands espaces, air pur, qualité de l'eau. Nous voulons faire du Canada la première destination en tourisme de santé au monde ».

La plupart des dirigeants des Centres de santé, membres de l'Association des Relais santé, voient leur véritable concurrence dans les forfaits vacances, de type « tout compris » pour la Floride, pour Cuba ou pour le Sud. Il semble cependant exister un nombre important de dirigeants de ces entreprises qui ont compris qu'ils poursuivaient tous le même objectif, soit celui de développer l'industrie. Il semble exister parmi cette masse critique un consensus à l'effet que la croissance de l'entreprise de chacun passe par la promotion commune du secteur. Cette promotion implique la mise en place de moyens communs de communication afin que les vacances santé soient considérées par la clientèle cible comme un besoin aussi important que celui d'aller vers le Sud. En général, il semble que les gens qui sont allés dans un centre de santé désireront en essayer un autre. Une fois entré, ils ne sortiront plus du circuit.

Cependant, le peu de barrières à l'entrée pourrait accentuer la rivalité concurrentielle, semer la confusion dans le marché et jouer un rôle déstabilisateur dans le secteur. Il pourrait en résulter une certaine instabilité dans les parts de marché. Ceci aurait aussi pour conséquence d'intensifier la pression sur les coûts, car chacun devrait inves-

tir beaucoup plus pour informer la clientèle potentielle de la bonne qualité de ses produits et services. Il deviendrait difficile de maintenir la croissance et la rentabilité. De là le besoin d'associations, de mécanismes d'ajustements communs et de regroupements pour établir des niveaux de standards qui permettent de maintenir un niveau de qualité rencontrant les normes internationales. Ainsi, les coûts assumés par chacun pour maintenir une association sont bien petits compte tenu des enjeux en cause. En réalité, il deviendra impossible au secteur de percer sur le marché international s'il n'arrive pas à établir lui-même des niveaux de qualité jugés acceptables et cohérents d'une entreprise à l'autre par le marché.

### **Le contexte actuel apparaît propice à une forte éclosion du secteur**

Les transformations organisationnelles bouleversent les entreprises. La pression pour performer devient de plus en plus forte. Les gens prennent de plus en plus conscience du besoin d'allier la bonne forme physique à une saine alimentation et à des soins corporels spécifiques. Ils veulent faire des choix avisés en matière de vacances à cause d'une conjoncture économique qui ne favorise pas les augmentations salariales.

Les dirigeants d'entreprises recherchent des moyens pour améliorer le bien-être et la performance de leurs employés. Le nombre croissant de *baby boomers* qui atteignent la cinquantaine et qui ont de l'argent à consacrer à ce genre d'activités augmente considérablement chaque année. La volonté d'un nombre de plus en plus élevé de personnes de demeurer actives le plus longtemps possible constitue aussi un des facteurs qui jouent en faveur de ce type de ressourcement et de vacances. Les centres de santé apparaissent donc comme des solutions de rechange attirantes. Ce sont là des services qui s'intègrent de plus en plus aux façons de vivre d'un grand nombre de personnes.

En 1998, Tourisme Québec prédisait que les deux secteurs les plus en développement dans les prochaines années seraient les croisières et le tourisme santé. Ils attribuaient cette dernière tendance à une plus grande sensibilisation au maintien de la forme et de la santé, à la présence accrue des femmes sur le marché professionnel et au vieillissement de la population. On pourrait aussi ajouter le besoin des gens de décrocher et de rechercher le dépaysement. Ce créneau pourrait aussi s'avérer une solution intéressante aux lacunes actuelles des réseaux de soins de santé publics. En outre, compte tenu des coûts de plus en plus élevés des soins de santé, il est fort probable qu'on oriente davantage les populations vers la prévention en les incitant, à l'avenir, à utiliser beaucoup plus de tels services.

La concertation avec l'industrie du voyage et du tourisme en général contribue actuellement à mieux faire connaître et à améliorer le positionnement des produits et des services de ce nouveau créneau. Toutefois, la plus grande menace pourrait venir d'une absence de critères de qualité dans les services offerts à la clientèle et d'une improvisation de ces activités. C'est une des raisons pour laquelle l'Association des Relais santé a été créée et doit accentuer son rôle. Pour maintenir la qualité des services dans le secteur, on pourrait même envisager la mise en place de programmes de formation, par exemple en techniques au niveau collégial.

### **L'organisation des Centres de santé d'Eastman et d'Aqua Cité**

« La sainte paix, vous connaissez ?...pour quelques jours à la campagne ou quelques heures à la ville... », tel est le slogan médiatique des deux Centres de santé. Le Centre de santé d'Eastman blotti à flanc de montagne dans la région des Cantons de l'Est, dans la petite municipalité d'Eastman, ressemble à un petit village champêtre avec ses multiples pavillons, tandis que le Centre de santé Aqua Cité, localisé au centre-

ville de Montréal, dévoile une vue superbe sur le Mont-Royal du haut de son 16<sup>e</sup> étage.

Le Centre de santé d'Eastman occupe un terrain d'une superficie de près de 315 acres et offre une vue imprenable sur le mont Orford. Incluant les nouveaux produits pour la clientèle d'affaires, il offre une quinzaine de catégories de forfaits : santé-détente, cures, beauté-santé, champêtre, performance-santé, soins à la carte, etc. On y propose diverses approches corporelles, de multiples techniques de relaxation et plusieurs soins de beauté, notamment la massothérapie, l'algothérapie, la balnéothérapie, l'hydrothérapie, le bain d'oxygène et plusieurs autres. Le Centre se distingue par une programmation unique d'ateliers, de conférences et d'animations sur des sujets très variés tels que les méthodes de gestion du stress, le maintien ou la perte de poids, la marche de relaxation, etc. C'est ici que le concept « ressourcement » s'ajoute au concept « détente », pour un bien-être global.

Le Centre de santé Aqua Cité de Montréal est un centre de jour, ouvert sept jours par semaine, spécialisé en soins corporels et esthétiques. Il propose des forfaits en hydrothérapie, massothérapie, de nombreux soins tels que pressothérapie, algothérapie, mini-cures et en services complémentaires, un programme pour combattre les effets de l'épuisement professionnel et de gestion de stress.

### **Les ressources humaines**

La dimension humaine est très importante aux yeux de la présidente et, selon elle, le niveau de qualité des relations entre son personnel et sa clientèle est intimement lié aux types de relations et à la qualité de vie au travail offerte aux employés : « Je dois donc travailler continuellement à maintenir un sentiment d'appartenance et de fierté ». Mais avant tout, la sélection des employés s'est toujours faite avec beaucoup de minutie :

---

« Je ne choisis pas des gens sectaires. Je privilégie des personnes animées par une pensée globale, un souci réel du client et un sens du partage d'informations. Je n'engage pas des "vendeurs" ».

### *L'équipe de direction*

Sans que cela n'ait été un objectif stratégique de la présidente, les personnes clés qui travaillent dans l'entreprise ont d'abord été des clients avant d'être des employés. Elles sont toutes tombées dans la « potion magique » du Centre et ont toutes été influencées par le charisme de la propriétaire. Celle-ci les a contaminées de sa passion pour le mieux-être global de l'être humain. Il est important pour Jocelyna de s'entourer de personnes qui comprennent et partagent sa philosophie, et surtout qui peuvent l'aider à mieux l'énoncer et à la faire progresser.

Lors d'un déjeuner, Jocelyne Veillette, alors cliente au Centre pour un séjour de réflexion au sujet d'un éventuel changement de carrière, donne ses impressions à Jocelyna. C'est ainsi qu'elle s'est vue offrir le poste de directrice générale. Mme Veillette prendra le temps d'observer et de comprendre les rouages de l'entreprise afin de faire un constat des besoins de l'entreprise et de ce qu'elle pourrait y apporter. C'était en 1990. Mme Veillette venait de terminer un mandat de redressement de centres de conditionnement physique et poursuivait une maîtrise en gestion hôtelière.

Tout l'aspect santé l'intéressait. Les valeurs véhiculées au Centre correspondaient aux siennes : « Je suis une fille à causes. En dépit des maigres ressources disponibles, je croyais en la capacité de ce Centre. Mais le défi était énorme ». Elle abandonne ses études de maîtrise et s'installe au Centre. Afin de mieux comprendre le travail des thérapeutes, elle oriente sa formation du côté des médecines douces : trois ans de naturopathie, deux ans d'homéopathie, deux ans en psychologie, des sessions en réflexologie, en polarité.

Un respect mutuel, une complicité et une étroite collaboration caractérisent la relation entre ces deux femmes. La présidente ajoute : « Elle a été un élément majeur de stabilité dans ma vie à plusieurs niveaux ». En 1997, cette femme passionnée, grand-mère de 50 ans, décide d'adopter une jeune enfant. Elle expliquera son geste par un besoin de donner, de prendre soin des autres. Jocelyna n'hésitera pas à la soutenir et lui dira : « Tu m'as aidée à réaliser mon rêve, je ferai la même chose pour toi ». Jocelyna est la marraine de la petite dernière de Jocelyne.

Un autre client est tombé sous le charme de l'endroit et surtout, sous celui de la propriétaire. Fils d'hôteliers et de restaurateurs français – métiers exercés depuis trois générations dans la famille – Gérard Marinovich se destinait à prendre la relève de l'entreprise familiale, Le Roquebrune, un des restaurants haut de gamme parmi les plus réputés près de Monaco. Mais un concours de circonstances l'amène au Québec où il sera tour à tour chargé de cours à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, directeur des services administratifs de Rouyn-Noranda, puis directeur général du Centre hospitalier.

À l'aube de la cinquantaine, la lecture d'un livre sur le mitan de la vie le pousse à réfléchir sur le sens à donner à sa carrière. Entre-temps, il participe à la fondation du Réseau québécois des Villes et villages en santé et en devient le président. Et un jour, il se retrouve au Centre de santé d'Eastman. Depuis, il œuvre dans l'entreprise en tant que vice-président : « L'idée de passer de gestionnaire de maladies à gestionnaire de santé » lui plaisait particulièrement. Ce fut le choc de sa vie que de quitter une organisation de 1 000 employés répartis en 11 syndicats pour une entreprise non syndiquée de 60 employés où la structure est réduite à sa plus simple expression.

---

## *Les employés*

Jocelyna insiste et souligne l'importance de créer des conditions et une structure qui favorisent non seulement le bien-être de la clientèle mais également celui de ses employés : « Le bien-être se transmet. Il peut se sentir jusqu'au bout des doigts. Il faut être attentif aux besoins de ses employés ». Elle est intraitable en ce qui a trait à la qualité des services rendus à la clientèle : « Je préfère en donner plus pour accroître la satisfaction de mon client ».

Tout près de 60 employés travaillent à l'entreprise, soit 20 personnes chez Aqua Cité et 40 à Eastman. Le personnel se compose en grande majorité de femmes dont l'âge moyen varie entre 30 et 40 ans et l'ancienneté oscille entre 4 et 9 ans. Le taux de roulement est élevé dans la section de l'hôtellerie, quoiqu'il corresponde aux statistiques de l'industrie. Et il se stabilise dans la section des soins où les coûts élevés de formation obligent à instaurer des programmes de rétention.

Les employés sont fortement encouragés à se ressourcer. L'entreprise consacre 2 % de sa masse salariale en formation au lieu du 1 % exigé par la loi 90 du Code du travail. La moitié du temps de formation alloué pour l'employé est à la discrétion de celui-ci. Il peut choisir des cours aussi variés que des cours d'anglais, d'informatique, de psychologie. La direction se réserve l'autre partie en insistant sur des sessions de perfectionnement, de ressourcement, de réanimation, d'alimentation, de service à la clientèle, etc.

Les thérapeutes sont invités à s'échanger des soins, par exemple à se faire masser, « afin de ne pas oublier la sensation ressentie par les clients ». D'autres incitatifs ont été établis tels que le concours de l'employé du mois lequel gagne un forfait d'une journée pour deux personnes au Centre de santé d'Eastman. Les employés ont aussi la possibilité d'assister aux ateliers et aux animations. Ils ont droit à un séjour d'une fin de

semaine à Eastman après trois ans. Par ailleurs, le Centre de santé d'Eastman a été un des premiers dans l'industrie à offrir une assurance collective et des avantages sociaux à ses employés.

Le profil des gens recherchés continue à se préciser. Lors du recrutement, que ce soit pour les thérapeutes ou même pour le personnel du service aux chambres, la direction porte une attention particulière à des valeurs spécifiques telles qu'une passion pour la santé, une volonté d'aider les gens et une habileté pour le service à la clientèle. Le savoir-être est aussi important que le savoir-faire. Aujourd'hui, Jocelyna laisse avec réticence le choix du personnel à d'autres. Toutefois, elle continue d'insister sur les valeurs importantes à ses yeux, rencontrant tous les employés, sur une base régulière, rappelant aussi souvent que possible l'histoire de l'entreprise et sa mission, et en motivant ses troupes à toujours rechercher le bien-être global des clients.

La responsabilisation des employés vise surtout un objectif, celui de la satisfaction optimale du client. Selon Jocelyna, cette approche de gestion doit être soutenue par la direction : « On doit les écouter, les appuyer, leur faire comprendre la relation directe entre la réaction du client et leurs actions ».

## **La structure et le fonctionnement**

Les changements apportés à l'entreprise ces dernières années ont exigé la mise en place d'une nouvelle structure et des modifications dans les rôles de chacun. Jocelyna Dubuc, présidente et actionnaire majoritaire, s'occupe plus particulièrement du marketing, des relations publiques, du développement des affaires, mais elle affirme qu'avant tout, « ma mission consiste à aider les gens à décrocher et à se ressourcer, à faire le point pour faire le plein ». Le vice-président, Gérard Marinovich, suit l'évolution financière, analyse les marchés et les tendances. Son rôle consiste essentiellement à conseiller la

présidente. Jocelyne Veillette, directrice générale, est responsable des deux centres. La directrice aux opérations à Eastman assume quant à elle la gestion quotidienne de l'ensemble des activités du Centre de santé d'Eastman, notamment les soins, la cuisine, la réception, l'accueil et l'entretien.

Un comité de direction récemment mis en place se réunit une fois par mois. Des rencontres bimensuelles ont lieu entre les responsables des opérations et les chefs de départements. Ces derniers sont choisis par les employés lors d'un vote. La présidente croit qu'« en plus de choisir un bon gestionnaire, les employés sélectionneront la personne qui a les meilleures aptitudes dans les relations interpersonnelles ».

Du démarrage de l'entreprise jusqu'à la fin des années 80, le niveau de formalisation était demeuré peu complexe. Quelques méthodes et procédés avaient bien été instaurés, mais le processus décisionnel restait simple, mené par Jocelyne Dubuc qui élaborait les stratégies. La structure aussi se voulait simple, puisqu'elle ne consistait qu'en une coordination et une supervision directe des tâches accomplies. Quant aux activités spécialisées de soutien, elles étaient quasi inexistantes.

Engagée comme directrice générale en 1990, Jocelyne Veillette se donne comme priorité de mieux structurer le Centre de santé d'Eastman. Elle organise notamment la réception ainsi que l'horaire des soins et des ateliers. Elle forme son personnel à la gestion des ventes et définit plus clairement les rôles et les tâches de chacun. Elle instaure des contrôles, met en place des prises d'inventaire régulières et assure le suivi avec les fournisseurs. « Tout était à faire ; on a commencé à la page 1 du livre de gestion », affirme la directrice générale.

À la cuisine, il n'y avait pas de véritable chef. Une personne, qui était passionnée pour les mets

végétariens et qui savait cuisiner, pouvait faire l'affaire. La cuisine n'est pas confiée en sous-traitance pour assurer un haut niveau de qualité. Jusqu'en 1994, la cuisine était strictement végétarienne. Par la suite, on offrira un choix de viandes blanches, le soir.

Depuis une dizaine d'années, les dirigeants se sont affairés à hausser le niveau de la restauration, visant une fine cuisine gastronomique cohérente avec la mission globale de santé du Centre. On tient beaucoup à développer ce créneau et, pour ce faire, il importe de former plus adéquatement le personnel.

Au cours des années, Jocelyne Veillette revoit l'organisation physique des lieux, établissant des aires spécifiques pour les différentes activités, ajoutant des murs entre les cabines pour plus d'intimité et de confort. Elle accorde une attention particulière à la réception qu'elle aménage de façon plus fonctionnelle. Quelques documents officiels sont rédigés, notamment un guide de procédures, un code décrivant les principaux protocoles, un énoncé des règlements généraux et une liste de règlements spécifiques des divers départements. Elle établit aussi un code pour l'habillement. Enfin, une échelle salariale est instaurée en 1998.

**La responsabilisation des employés vise surtout un objectif, celui de la satisfaction optimale du client. Selon Jocelyne, cette approche de gestion doit être soutenue par la direction : « On doit les écouter, les appuyer, leur faire comprendre la relation directe entre la réaction du client et leurs actions ».**

Tous ces changements ne se sont pourtant pas réalisés sans heurt. Une certaine résistance se manifeste ici et là chez quelques employés, surtout des thérapeutes qui se disaient travailleurs autonomes. Quelques-uns ont même démission-

---

né, jugeant ce cadre trop structuré à leur goût. La directrice privilégie les rencontres individuelles pour résoudre les problèmes. Elle a pris le temps d'expliquer à maintes reprises les nouvelles directives, mais elle n'a pas hésité à sévir contre les récalcitrants.

Selon Mme Veillette, le plus difficile a consisté à bâtir la confiance envers son leadership auprès des employés, car ces derniers allaient directement faire leurs doléances auprès de la présidente. Puis, elle a suggéré à Jocelyna de s'occuper plus particulièrement des relations publiques et de la publicité, pendant qu'elle ferait la gestion. « Il importait que les décisions soient prises par une seule personne », explique la directrice générale. Mais éloigner la présidente de la gestion quotidienne ne fut pas chose facile. Il a fallu la rassurer à maintes reprises et même si Jocelyna Dubuc intervenait, elle lui laissait une marge de manœuvre suffisante pour apporter les changements nécessaires.

La directrice générale a fait face aux mêmes types de difficultés lors de l'acquisition du Centre Aqua Cité à Montréal. Une certaine résistance s'est manifestée à l'intégration du protocole et des procédures. Hormis cette opposition au fonctionnement interne, le changement s'est relativement bien effectué et ce, aux deux endroits. La présidente et la directrice partagent les mêmes valeurs et sont sur la même longueur d'ondes. C'est justement cette même philosophie qui avait retenu l'attention de la présidente lors de l'engagement de Jocelyne Veillette.

Plus récemment, on a informatisé la facturation et le service de réservation. On prévoit faire de même pour la planification des soins. On installe présentement un logiciel spécialisé dans la gestion des soins au Centre Aqua Cité. L'inscription des rendez-vous et la planification des divers soins se feront ainsi de façon à la fois plus rigoureuse et plus personnelle, en tenant compte des spécialités des thérapeutes et de la disponibi-

lité des salles. En outre, la gestion du profil du client sera informatisée. L'application de ce logiciel au Centre de santé d'Eastman est aussi prévue pour l'automne 1999.

Les membres de la direction ne croient pas que les changements apportés par le projet d'agrandissement nuiront de façon importante au fonctionnement de l'entreprise. Le mode de gestion actuel permet que tout se règle rapidement. Selon la directrice générale, le nouveau mode de gestion s'avérerait non seulement souhaitable, mais bien indispensable dans un contexte d'agrandissement et de passage à un autre niveau. L'accroissement du nombre d'employés – une quinzaine de personnes s'ajouteront après les travaux effectués à Eastman – et le regroupement des services faciliteront la spécialisation de même qu'une meilleure répartition des tâches en fonction des compétences distinctives de chacun.

Le vice-président précise qu'au début, il y aura une vérification continue et un ajustement des politiques et des procédures. Les changements nécessaires se feront en douceur. On apportera une attention toute particulière au maintien des valeurs en place. Tous les membres de la direction précisent que le plus grand défi sera justement de faire partager la même passion par tous les employés, le même désir de bien servir la clientèle et avec le même engouement. L'ouverture du nouveau pavillon prévue pour l'automne 99, soit au cours d'une période moins achalandée, permettra à l'équipe de roder ses opérations pour être prête à affronter les temps forts.

La préparation à ce changement a permis d'atténuer une éventuelle résistance du personnel. En effet, la présidente a tenu, dès le début, à ce que l'architecte rencontre tous les employés pour la présentation du plan d'agrandissement du nouveau pavillon, afin qu'il prenne en compte leurs suggestions. De façon régulière, dans le journal adressé particulièrement à la clientèle, on fait état de la progression des travaux.

---

## La clientèle, les produits et le développement de marchés

La clientèle visée est celle de personnes qui aspirent à un certain bien-être. Soit qu'elles ont besoin de vacances soit qu'elles se sentent fatiguées, peu importe leur statut économique et leur niveau d'éducation. En réalité, on n'a pas établi de véritable segmentation de la clientèle. Lors du démarrage de l'entreprise, la majorité des clients étaient davantage des gens en moins bonne santé : on se rappellera que ces personnes provenaient surtout de la clinique de Montréal. Puis, on a remarqué une croissance du nombre de clients recherchant avant tout une détente et une mise en forme. Dès que les nouvelles installations le permettront, la clientèle d'affaires sera approchée de façon plus systématique.

Actuellement, 85 % de la clientèle est québécoise : 60 % provient de la région de Montréal, 25 % des autres régions du Québec, alors que 7 % vient de l'Ontario. Quant au marché international, il représente 8 % des ventes. Le taux de fidélité de la clientèle est appréciable. En effet, près de 40 % des clients reviennent et 30 % de la nouvelle clientèle a été référée par quelqu'un qui a déjà fréquenté le Centre de santé d'Eastman. Afin d'assurer une intégration plus complète entre les deux Centres, certains thérapeutes d'Eastman viennent une journée par semaine à Montréal afin de poursuivre des soins commencés à Eastman par leurs clients respectifs.

La majorité de la clientèle opte pour un forfait séjour. Elle choisit une programmation assez complète et intensive, le plus souvent d'une durée de trois à quatre jours. Les principaux critères de sélection d'un centre de santé sont les suivants : le niveau de qualité ou de compétence des thérapeutes, le site lui-même, la nourriture, le prix et enfin, les autres accessoires comme la piscine et les chambres.

L'élaboration de la gamme de services procède davantage d'un cheminement intuitif, mais avec toujours en filigrane la conception de produits répondant à des besoins de santé : « J'ai toujours été mon propre client pour définir les services offerts ». Ainsi, la présidente a expérimenté des cures dont les résultats ont été probants : « Une plus belle peau, une meilleure santé, une énergie renouvelée ». Les massages lui démontrent l'importance d'être à l'écoute de son corps. Jocelyna ne voulait surtout pas d'un centre de malades. Elle voulait faire de la prévention, favoriser un changement à partir des notions de plaisir, de beauté et de bonne nourriture, sans avoir l'impression que ce soit pénible. Aujourd'hui, un suivi plus systématique du niveau de satisfaction de la clientèle permet d'ajuster ou de modifier tel ou tel élément des services ou des soins, des diverses programmations et des installations.

La gamme de forfaits offerts s'est également élargie afin d'atteindre tous les types de clientèle. Les formules demeurent toutefois simples. Se sentant investie d'une mission sociale, Jocelyna Dubuc a mis sur pied un programme pédagogique en soins du corps : des ateliers, des animations et des cours. Les ateliers et les animations datent des tout débuts du Centre et constituent sa principale marque distinctive. Toutefois, ces produits ont aussi évolué. Élaborés d'abord à partir de contenus plus culturels, ils sont maintenant axés principalement sur des techniques de médecine douce, la gestion du stress, l'alimentation saine et naturelle. Ils poursuivent l'objectif de permettre aux gens de prendre leur santé en main.

Récemment, sept nouveaux produits ont été spécifiquement élaborés pour la clientèle d'entreprise. Une représentante a aussi été engagée pour développer ce secteur particulier. Accrédité depuis trois ans par la Société de développement de la main-d'œuvre (SQDM), le Centre poursuit son rôle d'éducation à la santé en organisant des stages de formation de trois à cinq jours pour des groupes d'employés dans le cadre de son pro-



gramme Performance et santé. Diverses thématiques, telles que la gestion du stress et du temps, l'hygiène psychologique, la dynamique corporelle – en particulier la santé du dos – sont explorées dans le but d'assurer une meilleure performance par un mieux-être.

Quelques centres de santé concurrents proposent un concept intégré de vacances santé qui peut s'apparenter à celui du Centre de santé d'Eastman, mais ils offrent plus de mobilité au plan de l'hébergement ou un accès simplifié à des pavillons à vocation unique. Ils attirent plus facilement la clientèle d'affaires. Cependant, les nouvelles installations du Centre de santé d'Eastman permettront d'offrir les mêmes avantages. Le projet d'agrandissement permettra aussi de satisfaire les besoins d'hébergement de tous les types de clientèle. On pourra dorénavant offrir toute une gamme de chambres allant des plus luxueuses en passant par les plus standard jusqu'à la possibilité, pour un dépaysement complet, d'habiter dans une cabane de style ermitage où on se chauffe au bois et s'éclaire à la lampe à l'huile.

Selon la direction, le principal avantage concurrentiel de l'entreprise réside dans une approche personnalisée, une différenciation dans l'offre de services, des produits plus attrayants et des actions bien définies en marketing. Par ailleurs, l'entreprise maintient en toutes circonstances le ratio d'un thérapeute par client alors que la moyenne de l'industrie oscille autour d'un thérapeute pour trois ou quatre clients.

### **Les ressources financières**

Pendant les premières années, la présidente ne s'est guère préoccupée de l'aspect monétaire, ne se versant pas de salaire et en négligeant d'augmenter les prix : « La responsable des comptes me demande un jour combien cela coûte par mois pour faire fonctionner le Centre ? Je lui réponds

10 000 \$, mais en fait, c'était plutôt le double ». Ce qui importait pour Jocelyna, c'était avant tout la satisfaction de sa clientèle, une juste rémunération pour ses employés et, au-delà de tout, la réalisation de sa mission : « Le pouvoir ne me nourrit pas, et ce n'est pas l'argent qui me fait bouger. Je veux réaliser des rêves ».

Le Centre a survécu durant 12 ans, sans faire ses frais, grâce à l'apport de divers anges gardiens : son père, son frère, des amis et un associé, et grâce à quelques heureuses circonstances, entre autres la vente de terrains et la compensation reçue pour le passage du gazoduc. C'est l'augmentation du volume qui a permis la croissance continue de l'entreprise. À cette époque, on finançait les immobilisations à partir de la trésorerie courante. En dépit d'une hausse continue des ventes, le manque de contrôle nuisait considérablement à la rentabilité de l'entreprise.

**Actuellement, 85 % de la clientèle est québécoise : 60 % provient de la région de Montréal, 25 % des autres régions du Québec, alors que 7 % vient de l'Ontario. Quant au marché international, il représente 8 % des ventes. Le taux de fidélité de la clientèle est appréciable. En effet, près de 40 % des clients reviennent et 30 % de la nouvelle clientèle a été référée par quelqu'un qui a déjà fréquenté le Centre de santé d'Eastman.**

Plusieurs éléments ont contribué à la fin des années 80 à améliorer sensiblement la rentabilité du Centre de santé d'Eastman : l'implantation de procédures, de méthodes plus formelles, de contrôles des coûts et des budgets, de coordination et d'intégration des rôles et des tâches. Plus récemment, une structure financière a été mise en place pour répondre aux besoins d'investissements nécessités par le nouveau projet. Une demande de

subvention au montant de 250 000 \$ a été acceptée par le ministère du Tourisme du Québec dans le programme de soutien au développement de l'offre touristique.

Encore aujourd'hui, une partie de la mise de fonds pour le nouveau projet est effectuée sous forme d'avances de particuliers, dont une contribution de son frère et de son conjoint avec lesquels elle a partagé 15 % de ses actions. Cependant, la Banque de développement du Canada finance la majeure partie de la construction. La capacité de remboursement de la dette a été démontrée par une structure financière saine : une hausse constante des ventes variant de 5 à 12 % depuis 1994, un taux d'occupation annuel de 70 % et de 100 % durant la période estivale de même qu'un fonds de roulement qui se compare à celui de l'industrie, soit 0,8/1,00.

**Selon la direction, le principal avantage concurrentiel de l'entreprise réside dans une approche personnalisée, une différenciation dans l'offre de services, des produits plus attrayants et des actions bien définies en marketing.**

D'autre part, déficitaire de 50 000 \$ au moment de l'achat en 1996, le Centre Aqua Cité a fait ses frais après moins d'un an. Il a connu une croissance du volume de plus de 30 % par année depuis trois ans. On a doublé le personnel, pour un total actuel de près de 20 personnes. Déjà, les locaux s'avèrent étroits pour poursuivre le même rythme de développement qu'au début.

### **Jocelyna Dubuc, missionnaire ou visionnaire ?**

Petite femme délicate au sourire agréable et naturel, ses yeux pétillants laissent découvrir une personne qui communique facilement son bien-

être intérieur. Elle apparaît fermement convaincue des bienfaits de ses thérapies douces pour le corps et apaisantes pour l'esprit. D'un tempérament passionnée, elle aurait voulu devenir une religieuse cloîtrée. « La recherche de l'intégrité, l'inspiration de l'absolu... », voilà ce qui l'attirait vraiment. Elle aurait aussi pu devenir psychologue, compte tenu de son attitude confiante auprès des gens qui l'entourent. Adepte de la méditation depuis de nombreuses années, aujourd'hui, elle ne la pratique plus de la même manière : « Disons que c'est dans l'action, le mouvement que je trouve l'équivalent ».

Née en 1947, Jocelyna a partagé son enfance à Tracy avec les pensionnaires que sa mère hébergeait. Nombreux, ils ont été jusqu'à 16 à faire partie de la famille, lui enseignant à lire et à écrire. Elle a continuellement été entourée : « Ayant été élevée avec des gens, ils font partie de ma vie et je les aime. Ils ne me dérangent jamais ». Cette culture de la relation avec le client semble lui être venue de son ascendance maternelle, car son grand-père maternel a été boucher et maire de Sainte-Eulalie. Ses oncles, les frères de sa mère, étaient commerçants. C'est comme si la clientèle du Centre, à laquelle elle se mêle, s'inscrivait en continuité dans ce qu'elle a vécu enfant chez ses parents.

À l'âge de 14 ans, elle est fascinée par l'image d'un bel Hindou, dont elle affiche la photo au mur de sa chambre. Elle s'intéresse à la psychologie et lit le livre de Pierre Daco<sup>8</sup> : « J'avais le goût d'aider, de comprendre le monde, de me comprendre, un goût d'autonomie ». Il lui arrivait souvent de se coucher tôt, ne serait-ce que pour rêver à loisir et échauffer divers scénarios avant de s'endormir.

À peine âgée de 17 ans, elle devient chef de famille. La mort accidentelle de sa mère l'amène à prendre très tôt de lourdes responsabilités : meubler, organiser et entretenir la nouvelle maison dont sa mère avait rêvé. Celle-ci ne l'occu-

perera pas, étant décédée un mois avant d'y aménager. Jocelyna doit apprendre à cuisiner, à gérer les finances familiales, à veiller sur ses deux frères et ses deux sœurs. Ainsi, l'aînée de cinq enfants, dont la plus jeune n'a que six ans, se voit subitement contrainte de jouer le rôle de mère de famille.

Son père, camionneur, est peu présent. Tout comme il le faisait avec son épouse, il lui laisse toute la gestion domestique et lui accorde son appui. Sa grand-mère âgée de 70 ans lui donne un coup de main et une bonne est embauchée. Tout en poursuivant ses études, à l'insistance de son père, elle gère toute la maisonnée. Insatisfaite du travail de la bonne, elle réunit ses frères et sœurs et leur propose le marché suivant : répartir et diviser le travail et partager entre eux le salaire de la bonne. Héritant de la réputation de générale, Jocelyna précise :

« C'était comme gérer du personnel. Cela a rendu les autres responsables. Malgré une liberté totale, on avait créé un climat de famille. L'individu a besoin de sentir, à la fois, qu'il fait partie d'une famille et qu'il est responsabilisé ».

Elle désirait devenir médecin pour aider et comprendre les autres, puis anthropologue, mais trouvant ce champ d'étude trop vaste, Jocelyna choisit finalement l'enseignement. Elle entre à l'École normale Marie-Auxiliatrice à Tracy où elle reçoit son Brevet B. Puis, elle s'inscrit à Marguerite-de-la-Gemmerais, institution rattachée à l'Université de Montréal, où elle obtient un Baccalauréat en pédagogie avec Majeure en histoire. Elle fera sa dernière année à l'École normale Jacques-Cartier à Montréal. C'est la première année qu'ils y acceptent des filles. Elles sont trois. Elle reviendra chaque fin de semaine à Tracy pour s'occuper de ses frères et sœurs.

Son bref passage à l'enseignement, de 1967 à 1970, à l'école secondaire de Sorel, lui procure une grande satisfaction et démontre ses capacités

de communication. Enseignant l'histoire et la géographie aux étudiants de la 9<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> année, Jocelyna capte leur attention par sa pédagogie un peu singulière pour l'époque. « Un professeur doit animer. La discipline était sous la responsabilité d'un étudiant. Je proposais un pacte : passer ma matière puis discuter de choses et d'autres dont le yoga et la méditation ». À la fin de l'année, ses étudiants lui reprocheront toutefois la liberté qu'elle leur offrait et qu'ils avaient pourtant désirée. À sa grande surprise, elle apprend que ses étudiants l'avaient jugée trop peu sévère.

**Le Centre a survécu durant 12 ans, sans faire ses frais, grâce à l'apport de divers anges gardiens : son père, son frère, des amis et un associé, et grâce à quelques heureuses circonstances, entre autres la vente de terrains et la compensation reçue pour le passage du gazoduc. C'est l'augmentation du volume qui a permis la croissance continue de l'entreprise.**

Elle découvre jeune la médecine douce grâce à sa mère :

« J'avais toujours été une enfant malade ne fréquentant souvent pas l'école durant des mois à cause de ganglions enflés, de mon système immunitaire faible, d'un manque d'énergie, de menstruations toujours douloureuses. Lorsque j'enseignais, j'ai suivi une cure de raisins pendant 15 jours à partir d'un livre ».

Jocelyna poursuit sa quête de vérité, s'intéressant à l'anthropologie et à l'ascétisme, rejetant la religion et se passionnant pour le yoga et la méditation. Elle se rend chaque semaine en autobus à Montréal, suivre des cours de yoga. Cette technique indienne lui apporte paix et tranquillité. À

---

cette recherche d'intégrité, se joignent aussi le besoin de faire fi des barrières et un goût d'exploration : « Cette recherche de sens à la vie est une question qui me poursuit toujours ». C'est alors que son professeur de yoga lui parle du livre de *Satprem* qui marquera un tournant décisif dans sa vie :

« L'homme est un être de transition dans l'évolution de la conscience. Le goût de prendre ce beau risque de la conscience s'imposait : on n'a qu'une vie. Qu'est-ce que j'en fais ? Vais-je au bout en explorant tout ce que je peux ? Être tombée en amour avec ce livre m'a fait quitter l'enseignement ».

Séduite et intriguée par ce qui se passe au Centre Sri Aurobindo, elle décide de se rendre en Inde vivre sur place l'expérience de cet *ashram*. Avant même d'être acceptée à l'*ashram*, elle démissionne de son poste d'enseignante, dédaignant le congé sans solde qui lui est offert. Un premier refus de l'*ashram* ne la décourage nullement, persuadée que ce n'est qu'une question de temps. Elle s'inscrit alors à des cours de méditation transcendante. Pendant ses pérégrinations, elle découvre le premier restaurant d'alimentation naturelle au Québec, l'O-pti-zoizo. Elle y travaille bénévolement, l'aspect pécuniaire n'ayant aucune importance pour elle.

Toute cette démarche où elle expérimente les bienfaits de la méditation, les méandres de la conscience, les atouts d'une saine alimentation, confirme sa résolution d'aller plus loin dans ses valeurs. Celles-ci lui offrent un potentiel de cheminement qui lui convient bien. Six mois plus tard, convaincue qu'elle est fin prête, Jocelyna écrit à nouveau au Centre Sri Aurobindo, pour les avertir qu'elle s'en vient. Juste avant Noël, elle achète son billet d'avion, et sans attendre la réponse et sans réserver au préalable, elle s'envole pour l'Inde : « C'est ma capacité de suivre la petite voix, la petite partie qui sait, qui dit OK. J'ai respecté cette intuition toute ma vie ».

Cette obsession magnifique, qui ne l'a plus quittée depuis, l'a forcée à créer son propre destin. En dépit des enjeux actuels du monde des affaires qui nécessitent de performer afin de toujours mieux se mesurer à la concurrence, Jocelyna Dubuc a évité la vacuité intérieure par une recherche intensive du mieux-être, une recherche pour elle-même, pour son personnel et pour toute sa clientèle. Artiste dans l'âme, elle a multiplié les audaces de façon plus intuitive que planifiée, répondant prématurément à des besoins devenus aujourd'hui très actuels.

Elle reconnaît ses propres faiblesses en gestion :

« J'ai souvent essayé de suivre quelques cours de gestion, mais ils ne m'aidaient pas...Le langage différait trop de moi. Je ne parvenais pas à mettre assez vite à mon goût les apprentissages en pratique ».

Elle a su s'entourer de personnes aptes à l'aider dans sa mission. Selon Lucie Oceau, directrice générale de l'Association, sa grande force consiste à faire fructifier les compétences des gens qui l'entourent : « C'est une motivatrice, un moteur, une muse. On se laisse emporter dans son tourbillon ».

Jocelyne Veillette le confirme :

« Côtoyer Jocelyna Dubuc, c'est profiter de son enthousiasme passionné. Cette femme a une aura extraordinaire. Elle fait un effet semblable sur tous les gens qu'elle rencontre. Ce qui la distingue, c'est sa passion : sa passion à vouloir offrir aux gens un cadre de ressourcement ».

Mais ses gestionnaires diront également : « C'est aussi affolant, les idées sortent plus vite qu'on ne peut les réaliser ». Ce qui ne les empêchera pas de se donner corps et âme pour cette entreprise :

« Le Centre de santé d'Eastman est, pour plusieurs d'entre nous, une belle histoire d'amour, et tout comme avec son enfant, on veut s'assurer qu'il ne manquera de rien ».

Jocelyna Dubuc occupe toutes les tribunes où elle peut faire valoir ses convictions, assurer la visibilité du Centre et promouvoir son industrie. Elle est membre de l'Association des femmes d'affaires du Québec depuis les toutes premières années du réseau. À quelques reprises, elle a été marraine dans le cadre du projet Femmes vers le sommet, projet mis en place par la Banque de développement du Canada et l'Association des femmes d'affaires du Québec.

**Jocelyna Dubuc occupe toutes les tribunes où elle peut faire valoir ses convictions, assurer la visibilité du Centre et promouvoir son industrie. Elle est membre de l'Association des femmes d'affaires du Québec depuis les toutes premières années du réseau. À quelques reprises, elle a été marraine dans le cadre du projet Femmes vers le sommet, projet mis en place par la Banque de développement du Canada et l'Association des femmes d'affaires du Québec.**

Son apport à la vitalité de la région ne doit pas, selon Jocelyna, n'être que financier. Elle participe également aux projets qui concernent sa communauté. Elle est directrice de la chambre de commerce de la Vallée Missisquoi. Elle est membre du comité de marketing de l'Association touristique de l'Estrie. Elle a participé à la création de la Forêt habitée de Bolton, une fondation visant à engager plusieurs familles à prendre soin des forêts.

Ses talents ont été reconnus à maintes reprises. En 1996, elle a été finaliste québécoise pour le Prix canadien de l'entrepreneuriat au féminin dans la catégorie Revitalisation d'entreprise. En 1997, elle a reçu le titre de *Canadian Woman Entrepreneur of the Year*, catégorie *Lifetime Achievement*. Au cours de la même année, elle a été nommée Femme d'affaires de l'année dans les Cantons de l'Est. En 1998, elle a été honorée par l'Ambassade du Canada à Washington dans le cadre des remises des *Business Women's Awards* en reconnaissance de son rôle de leader joué auprès des femmes entrepreneures canadiennes.

**En 1996, elle a été finaliste québécoise pour le Prix canadien de l'entrepreneuriat au féminin dans la catégorie Revitalisation d'entreprise. En 1997, elle a reçu le titre de *Canadian Woman Entrepreneur of the Year*, catégorie *Lifetime Achievement*. Au cours de la même année, elle a été nommée Femme d'affaires de l'année dans les Cantons de l'Est. En 1998, elle a été honorée par l'Ambassade du Canada à Washington dans le cadre des remises des *Business Women's Awards* en reconnaissance de son rôle de leader joué auprès des femmes entrepreneures canadiennes.**

Au cours de ses méditations et de ses réflexions à Pondichéry, Jocelyna Dubuc a conçu un rêve : créer un endroit pour améliorer le bien-être global de l'être humain. Ce rêve est devenu une vision d'entreprise en voie de réalisation. Ceci implique la création d'un environnement particulièrement sain, un lieu de vacances où les gens peuvent prendre plaisir à découvrir de nouvelles façons de

prendre soin d'eux-mêmes. Il s'agit d'améliorer sa qualité de vie en fréquentant un endroit de repos où la beauté du paysage, la qualité des services offerts et la chaleur de l'accueil permettent de vivre une « sainte paix ».

Cette aventure, jugée si folle au cours des années 70, se poursuit toujours en cette fin de millénaire. Tout donne lieu de penser qu'il s'agit là de quelque chose de contagieux qui pourrait bientôt, et beaucoup plus rapidement que certains le croient, conquérir un nombre grandissant d'adeptes : « Il y a 20 ans, on me traitait d'illuminée. On me dit maintenant visionnaire ! »

Jocelyna Dubuc doit-elle continuer à consacrer beaucoup de temps à faire connaître la bonne nouvelle ? Doit-elle consacrer davantage d'énergie à l'organisation de son entreprise pour récolter ce qu'elle a semé ? La construction d'autres sites est-elle souhaitable ? Un système de franchise est-il envisageable ? Une fusion ou intégration avec une entreprise complémentaire permettrait-elle une expansion plus rapide et une pénétration plus facile du marché nord-américain ? Jocelyna Dubuc arrive à une autre croisée des chemins. Et que désire-t-elle pour elle-même dans tout ce cheminement ? ■

## Notes et références

- 1 Les auteurs remercient la direction du Centre de santé d'Eastman, celle du Centre Aqua Cité et tout particulièrement Jocelyna Dubuc qui ont rendu possible cette étude de cas.
- 2 Sauf avis contraire, toutes les citations sont de Jocelyna Dubuc, présidente du Centre de santé d'Eastman.
- 3 SATPREM (1932), *Sri Aurobindo ou l'Aventure de la conscience*, Paris, Bucher, Chastel, coll. La Barque du soleil, 420 p.

- 4 International SPAS and Fitness Association, <http://www.globalspaguide.com/program/gsg/about.asp>
- 5 « Health Tourism, an Opportunity Assessment for Canada's West », prepared for Industry Canada and Tourism British Columbia under the Federal Provincial Subsidiary Agreement, by Anna Pollock and Kent Stewart, Strategy Group, and Dr Peter Williams and Gail Andestad, m.a., March 31, 1996.
- 6 *Spaquest International Magazine*, Anne Harding, éditrice en chef, courriel : [spaquest@istar.ca](mailto:spaquest@istar.ca)
- 7 Club de produits du tourisme de santé : le programme des clubs de produits de la Commission Canadienne du Tourisme est une composante du secteur « Développement de l'industrie et des produits ». Il fournit des fonds de partenariat à des consortiums d'entreprises touristiques afin de leur permettre de mettre au point un plus large éventail de produits touristiques. Le Club de produits du tourisme de santé est un consortium de petites et moyennes entreprises qui conviennent de travailler ensemble en vue de développer des produits touristiques ou d'améliorer des produits existants, afin de trouver une solution à ce qui entrave la croissance du tourisme dans une région ou un secteur donné.
- 8 DACO, Pierre (1960), *Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne*, Éditions Gérard, coll. Marabout, 543 p.

## Renseignements complémentaires

Pour toutes informations concernant le Centre de santé d'Eastman et le Centre Aqua Cité de Montréal, vous pouvez communiquer avec Mme Louise Gauthier au (450) 297-3009.

Centre de santé d'Eastman, 895 chemin des Diligences, Eastman (Québec), J0E 1P0

Centre Aqua Cité, 666, Sherbrooke Ouest, 16<sup>e</sup> étage, Montréal (Québec), H3A 1E7

Courriel : [courrier@spa-eastman.com](mailto:courrier@spa-eastman.com)

Site Web : <http://www.spa-eastman.com>

Association des Relais santé, C.P. 971, Oka (Québec) J0N 1E0

Courriel : [relais.santé@videotron.ca](mailto:relais.santé@videotron.ca)

Site Web : <http://pages.infinit.net/relais>

[illegible]